

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**PROJETO DE AVALIAÇÃO E MELHORIA DAS FERRAMENTAS E AÇÕES DE  
ENDOMARKETING ADOTADAS NA CATLOG LOGÍSTICA DE TRANSPORTES**

**S/A.**

**Autor: Maria Fernanda Monteiro Guimarães**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

**Orientador: Profª. Mirian Palmeira**

**CURITIBA**

**2004**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente aos meus professores, mestres em suas funções que ministraram o conteúdo de forma didática e de fácil compreensão, possibilitando um maior aproveitamento do conhecimento adquirido.

Agradeço a minha família por ter me oferecido todo suporte e apoio necessários, para que eu concluísse o curso de Especialização em Pessoas.

Agradeço minha professora orientadora Mirian Palmeira, por ter acreditado em meu trabalho desde o início do curso. Apostou em meu potencial inclusive em momentos de grandes mudanças em minha vida, em que precisei mais do que força de vontade e determinação para continuar a lutar.

Agradeço, enfim, aos meus colegas de turma que oportunizaram durante as aulas, um espaço de troca de experiências e conhecimento, que certamente enriquecerão meu futuro profissional.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivo.....	1
1.2. Justificativa.....	1
1.3. Metodologia.....	2
<b>2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....</b>	<b>3</b>
2.1. O que é Endomarketing?.....	3
2.2. Motivação no Endomarketing.....	5
2.3. A importância da informação para o Endomarketing.....	8
2.4. Programa de implantação e Avaliação de sua efetividade.....	12
2.5. Instrumentos e ações de endomarketing.....	15
<b>3. CATLOG LOGÍSTICA DE TRANSPORTES S/A.....</b>	<b>21</b>
3.1. Histórico da empresa.....	21
3.2. Descrição e Diagnóstico Geral.....	24
<b>4. PROPOSTA DE TRABALHO.....</b>	<b>28</b>
4.1. Resultados e Riscos Esperados.....	30
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>35</b>

## RESUMO

Se analisarmos as empresas no cenário mundial observa-se a necessidade de se elaborar uma estratégia de marketing realmente eficaz. A busca de prestação de serviços com qualidade é fator de sobrevivência no mercado, e esta necessita de uma equipe de trabalho motivada e possuidora de informações que permitam a eficácia na execução do serviço para o cliente, ou seja, um programa satisfatório de marketing para o cliente interno, o que se denomina endomarketing. Um conjunto de ações de marketing direcionado para os funcionários da organização, com o objetivo de tornar comum entre estes, as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos, permitindo-lhes uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa e suas diretrizes.

Nada é mais importante do que, o compromisso dos funcionários de uma empresa na relação com toda a clientela que a mesma possui. Atualmente, há uma grande preocupação em se dar o máximo de atenção às relações “com” e “entre” os funcionários, como um complemento para o máximo de atenção que as empresas costumam dar às relações com seus clientes.

Por outro lado, se os interesses do funcionário não estão em sintonia com os principais interesses organizacionais, fica mais distante a possibilidade de o resultado final - sucesso organizacional - ser satisfatório. A preocupação e esforços voltados para o endomarketing existem, porém constata-se a falta de abrangência de comunicação ou ações ineficazes, que resultam o propósito contrário do programa. É necessário que a organização saiba como se comunicar eficazmente com os funcionários, e com qualidade, para garantir envolvimento e interação entre os departamentos da empresa, criando e direcionando ações estratégicas nesse sentido.

Nesta obra de conclusão de curso de Especialização de Administração de Pessoas, são sintetizados instrumentos conceituais, ações e ferramentas de endomarketing, abordando caminhos para relacionamentos mais eficazes com o corpo de colaboradores da organização. O trabalho foi ambientado na empresa de Logística de Transportes Catlog, onde foram avaliadas as ações de endomarketing adotadas. O trabalho é apresentado em duas partes, a primeira teórica, com conceitos, análises de ferramentas de endomarketing, oriundas de doutores e



mestres no assunto. A segunda parte apresenta propostas, plano de implantação e análise dos riscos e resultados esperados de um projeto de avaliação e melhoria das ferramentas e ações de endomarketing que são adotadas pela empresa citada. Embora já existam ações de endomarketing na empresa, estes apresentam resultados ineficazes e falta de abrangência das ações. Isto implica conhecê-las para poder reverter este quadro, visando obter maior comprometimento dos funcionários com a marca Catlog, para que contribuam positivamente para o desenvolvimento da empresa.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Objetivo

O presente trabalho pretende descrever o que é endomarketing, seus objetivos, vantagens, resultados, ferramentas e ações utilizadas além de identificar como instrumentos e ações de endomarketing de uma empresa podem envolver e comprometer um funcionário, e se não, como aumentar sua possibilidade de retorno positivo.

No caso específico da Catlog, as ações de endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente de nível hierárquico. Portanto, foram caracterizados os instrumentos e ações de endomarketing da empresa, além de identificar como são avaliados pelos funcionários e delinear as principais recomendações para o aumento da eficácia do endomarketing.

### 1.2. Justificativa

Muitas empresas visualizam seus funcionários como cumpridores de regras e normas, substituíveis, controlados e pouco motivados, alienados às diretrizes da empresa. Implantações de ações de endomarketing, trabalhadas como um processo educativo, agregam uma série de mudanças positivas nas empresas e nas pessoas que fazem o seu dia a dia. As empresas que hoje visualizam o funcionário como um capital humano, uma ferramenta a mais na conquista e conservação do cliente, obtém resultados positivos na satisfação do cliente, dando-lhe a qualidade esperada.

Porém, não basta apenas aplicar e implantar ferramentas do marketing voltadas aos funcionários, é preciso avaliar se o funcionário está se engajando e comprometendo-se com os objetivos da empresa.

Através destas avaliações, tanto quanto pela pesquisa de clima organizacional, revela-se a ineficácia e falta de abrangência das ações de marketing interno na Catlog; que apresenta falha na comunicação interna, um distanciamento entre departamentos, falta de conhecimento do histórico da empresa bem como suas diretrizes, e conseqüentemente a inconsistência da marca Catlog.

### 1.3. Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho baseou-se em estudos de tópicos de marketing para embasamento de conceitos e estudo de caso do programa de endomarketing existente na empresa de Logística de Transportes Catlog. A abordagem foi realizada qualitativamente por todos os funcionários de todos os níveis hierárquicos da organização, através de dados e observações da empresa.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados os questionários de pesquisa de clima, seus relatórios e entrevistas individuais informais. A partir de dados reais da empresa, que analisados, com base nas fontes de informação teórica e da empresa, foi possível criar um diagnóstico e refletir acerca de sugestões de ações para melhorias das ferramentas utilizadas atualmente pela Catlog.

## 2. REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

### 2.1. O que é Endomarketing

O prefixo 'endo', originário do grego, significa algo voltado para dentro, interiorização, ou seja, endomarketing, é o marketing voltado para o cliente interno da empresa, ou seja, para os funcionários. A seguir, três definições do endomarketing segundo alguns autores:

"...o marketing interno é o marketing de uma empresa de serviços para treinar e motivar de forma efetiva os funcionários que entram em contato com o consumidor e todo o pessoal de apoio, para que eles trabalhem em equipe a fim de proporcionar satisfação ao cliente" (KOTLER, ARMSTRONG, 1998, p.459)

"...o endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças" (BEKIN, 1995, p.2)

"São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional" (CERQUEIRA, 1994, p. 52)

Quando surgiu no Brasil, o endomarketing era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários, pois se a empresa não repassava a informação os sindicatos repassavam fazendo valer as suas versões. Aos poucos, a relação capital e trabalho foram evoluindo e o endomarketing pôde sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva, oriunda de um funcionário igualmente positivo.

Nunca, em toda a história da humanidade o mundo mudou tão rapidamente. Em poucos anos, grandes marcas surgiram e se tornaram importantes e conhecidas num espaço mínimo de tempo, grandes marcas saíram do mercado, grandes marcas se associaram, enfim, grandes marcas tiveram processos assustadores de decadência e outras de evolução.

Também em pouco tempo, viu-se o mundo passar de analógico para digital, e o consumidor teve acesso a um nível de oferta cada vez maior em termos de produtos e serviços, através de uma disponibilidade de informação jamais imaginada. O mercado, por sua vez, também trocou de lugar, grandes pólos que retinham o PIB brasileiro perderam espaço para cidades do interior, cujo crescimento tem superado as metrópoles e capitais.

Tudo isso fez com que o grande objetivo de marketing das empresas deixasse de ser apenas conquistar clientes. As empresas passaram a querer fidelizar clientes, ou seja, deixaram de querer apenas a primeira visita. Querem a presença do cliente sempre, todos os dias, todas as semanas, todos os meses, todos os anos, e se possível, por toda a vida. A dúvida é o que realmente fideliza os clientes. As pessoas, para se tornarem consumidoras fiéis precisam gostar do atendimento de um balconista, de um cabeleireiro, de um garagista etc. Afinal, num mercado extremamente competitivo, todos os produtos e serviços tornaram-se *commodities* e a única coisa que os diferencia é o algo mais oferecido em cada ambiente, alicerçado no diferencial estabelecido pelo contato humano.

Um exemplo corriqueiro desta questão é quando o telefone da empresa toca, não é a empresa que atende e sim o seu funcionário, muitas vezes localizado na base na pirâmide organizacional. Quem é capaz de surpreender o cliente é o

funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença.

Isto é endomarketing, que nada mais é do que dar ao funcionário, educação, atenção e cuidados, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se uma pessoa criativa e capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Por fim, endomarketing é todo o esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário.

## 2.2 Motivação no Endomarketing

É importante que o funcionário, principalmente aquele que está na base da pirâmide organizacional, tenha informações que norteiem para o objetivo da empresa. É fundamental que o funcionário conheça a missão, objetivos e valores da empresa. Caso contrário, o funcionário vai decorar sua tarefa, executá-la, mas sem maiores envolvimento com as metas da empresa.

Para um programa de endomarketing eficaz além do comprometimento do funcionário é preciso estar ambientado com fundamentos de marketing que se aplicam ao marketing interno, como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, ou seja, fatores que incluem relacionamento entre comprador e vendedor. Esta é uma das razões que carecem da motivação dos funcionários, para que se sensibilizem pela importância de seu papel no alcance das metas da organização.

Quando se faz um check-up em profundidade da organização não é raro obter-se de modo geral, algo semelhante a um coro de queixas meio abafado, em que grande parte das pessoas se sente desvalorizada. Em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes. Assim, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa. Há uma enorme distância entre aqueles que lidam diretamente com os clientes e o conjunto da organização

A grande maioria dos funcionários não sabe quem são estes clientes e não vêem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor. De modo geral, o pessoal da linha de frente, em contato direto com o consumidor, é o menos valorizado. Por não possuírem informações suficientes, os funcionários acabam passando uma imagem inadequada da empresa. Além disto, têm uma limitadíssima margem de decisão para resolver qualquer pequeno problema.

A consequência disto é a falta de um produto ou serviço eficaz, comprometendo todo o objetivo da empresa. Para resolver isto, é preciso ter gente motivada em todas as frentes, é preciso ter marketing eficiente dentro da organização para que a partir daí, como parte do trabalho de todos, ele irradie para fora.

Funcionários têm expectativas e constituem um primeiro mercado para a organização, assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. Os bens e serviços criados pela empresa têm de ser vendidos para os empregados, antes de irem para o mercado externo. É preciso vender as idéias para os empregados e vendê-las muito bem. Por outro lado, para que eles participem, é indispensável valorizá-los. O processo de envolvimento do funcionário anda de mãos dadas com o processo de sua valorização.

Motivar funcionários resulta de uma visão compartilhada que a empresa se propõem, um todo integrado que desencadeia a capacitação e o entusiasmo. Neste ambiente, o passo seguinte é promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa. Trata-se, portanto de gerar um relacionamento cooperativo, responsabilidade compartilhada e verdadeiro trabalho em equipe. Além disto, a força impulsionadora da liderança pela conduta deve estar presente no processo de comunicação e motivação, para que seja estabelecida dentro da empresa uma relação mais integrada, transmitindo responsabilidade a todos; conscientizando-os dos objetivos finais do negócio. É necessário ter a consciência de que um setor deve comunicar-se com outro sempre, com a percepção de que está lidando com um cliente interno.

Motivação, de acordo com a teoria Freudiana, acontece de forma dinâmica pressupondo forças internas que desencadeiam o comportamento. Baseando-se na teoria de Maslow, as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, buscando sua satisfação imediata, sem preocupação com uma seguinte necessidade, caso a primeira seja satisfeita. Uma vez atendida, uma necessidade deixa de representar preocupação e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades.<sup>1</sup>

Sabe-se que o homem é noventa por cento adaptação e apenas, dez por cento vocação, isto significa que é possível estar satisfeito com o papel que se desempenha; pois quanto mais o conhece, mais sente satisfação por desempenhá-lo, como a citação a seguir:

1. Necessidades: básica, segurança, participação, estima e auto realização por ordem crescente, segundo Abraham Maslow.



"O consumidor compra atendimento, atenção, carinho e tantos outros sentimentos transmitidos por quem está do lado de dentro do balcão, no terminal de cargas, no canteiro de obras, na linha de montagem, na oficina ou em qualquer outro lugar da empresa. As empresas que experimentaram trabalhar seu público interno neste sentido conseguiram muitos resultados, entre eles o tão desejado marketing intuitivo, praticado por todo o funcionário capaz de falar da empresa na qual trabalha com brilho nos olhos." (BRUM, 2000, p. 27)

### 2.3. A Importância da informação para o Endomarketing

A informação, produto da comunicação interna, deve ser transmitida através de uma linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida, estar exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, atingir tanto o público otimista quanto o pessimista, além de ter padronização e periodicidade.

Há quem diga, ainda, que a comunicação interna tem que funcionar como a imprensa: sair todo o dia, mesmo que não haja novidades.

A consistência de um programa de endomarketing se dá exatamente pelo seu conteúdo, que deve ser coerente com a atitude da direção da empresa, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos funcionários.

O conteúdo vem em primeiro lugar, não importa a forma, o recurso, a tecnologia, a vontade da empresa em querer repassar conteúdos insignificantes, pois o funcionário detesta ser subestimado. O irrelevante, o já conhecido, o que não interessa e o que não se aplica, na percepção do público interno, deve ser esquecido.

Igualmente é preciso entender que toda a informação, todo o conteúdo, tem um custo para o emissor e para o receptor. A tendência natural do receptor é na maior parte das vezes, minimizar esse custo que pode ser social, psicológico, financeiro ou físico.

Em endomarketing, o funcionário precisa parar na frente do jornal da parede, carregar consigo, abrir e ler o jornal interno, acessar a intranet etc. Além do custo físico, ele precisa determinar um tempo para isso, que é considerado perdido no caso da informação ser um desprazer e não um prazer. O funcionário está em busca de informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas.

Além disto, observa-se a seguinte situação em algumas empresas: é lançado um novo produto ou uma campanha publicitária e não informa seus funcionários desta iniciativa. Os funcionários tomam conhecimento da ação juntamente com os consumidores, potenciais clientes, enfim com as pessoas que não tem vínculo empregatício com a empresa. Muitas vezes, quando essas pessoas questionam sobre aquilo que vêem, o próprio funcionário não sabe do que se trata e já age com descrédito em relação à iniciativa da empresa. Ele sente-se traído, pois deveria ter a preferência da informação. Outras vezes a informação incompleta acarreta prejuízos para a empresa, no sentido do funcionário ter sua versão sobre o fato, é o famoso boca a boca que sofre alterações ao longo do caminho. A direção da empresa não se pronuncia de maneira formal sobre o assunto e o acontecimento torna-se um emaranhado de suposições e visões distorcidas de um fato, que poderia ser explicado de maneira simples.

Quanto a quantidade ideal de informação deve-se considerar o nível de interesse do funcionário, pois informação nunca é demais, desde que o funcionário saiba o que fazer com ela. Obviamente, alguns temas despertam imediato interesse, enquanto que para outros é um maior estímulo. Nem tudo o que é importante para a

empresa, é também para o público interno. As pessoas, pela sua natureza, diferem quanto ao grau de interesse em relação a um determinado assunto.

A estratégia está exatamente na observação das relações do público interno. Somente a partir dessa observação é que será possível determinar as características do conteúdo que ele mais tem interesse. Para ter sucesso, é preciso esquecer completamente a segunda lei de Newton “a toda ação corresponde uma reação de mesmo valor”, pois o funcionário surpreende sempre nas suas reações e aquilo que se imagina não ser importante para o público interno, torna-se a base do conteúdo que será trabalhado.

Uma mesma mensagem para todos na empresa também é uma regra ser questionada, se levar em consideração os segmentos específicos do público interno. Essa estratégia de um único esforço, é utilizada por empresas que ainda se encontram no início de desenvolvimento de um processo de comunicação interna. À medida que a relação empresa/funcionário se desenvolve, torna-se necessária a segmentação de públicos e a conseqüente segmentação de mensagens. A necessidade de segmentação dá-se, principalmente, quando a empresa necessita repassar mensagens mais complexas ou, de maior conteúdo, ou ainda na administração de crises.

A informação pode não ser a melhor, mas o seu conteúdo deve ser transmitido com foco na transparência, na credibilidade e principalmente, na agilidade. O menor espaço de tempo possível entre a decisão ou o fato e a informação sobre ele, é fator decisivo, ao mesmo tempo em que determina, também um maior ou menor grau de sofrimento para o público interno.

Uma forma de melhorar e obter resultados com endomarketing é perguntar, questionar os funcionários, uma forma de demonstrar que a empresa deseja a sua

participação. Deve-se perguntar tudo: quais seus sonhos pessoais e profissionais, suas expectativas em relação à empresa, suas dúvidas, quais os assuntos que gostaria de ver serem discutidos etc. Existem diversas ações que podem ser criadas para ouvir o funcionário e que podem passar bem longe da velha “caixa de sugestões”.

Com o amadurecimento de um programa de endomarketing, ao ver suas expectativas sendo respondidas, o público interno acaba assumindo o canal ou o instrumento como se fosse dele e tudo pode acontecer automaticamente. Mas perguntar é importante, porque quem detém o conhecimento sobre o cliente, é quem está na linha de frente (funcionários). Ao mesmo tempo em que deve receber um índice maior de informação por parte da empresa para repassá-la ao cliente, o funcionário pode também desenvolver um alto nível de conteúdo privilegiado sobre as expectativas e necessidades do mercado.

É importante distinguir informação e comunicação segundo a citação a seguir:

“A maioria das empresas informa, não se comunica. O melhor sistema de informação possível não garante por si só a comunicação. A comunicação requer que, quando alguém esteja falando, ou outro seja capaz de ouvi-lo, ou, quando o funcionário esteja falando com o seu gerente este se revele disposto a ouvi-lo, ou, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a levá-lo em consideração e decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade, por assim dizer, da valorização do indivíduo. Podemos afirmar que ouvir com atenção já é dizer um sim. Se o ponto de vista for válido, concordar, ou no caso contrário, argumentar e tomar a sua decisão. Ou ainda, se for o caso, se o ponto de vista expresso for muito importante, levá-lo até um escalão superior. Esta é a dinâmica de uma empresa que incorporou o Endomarketing, que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante.” (BEKIN, 1995, P.79)

Por fim, o que caracteriza um sistema de informação dentro de uma empresa é o conjunto de veículos es colhidos para transmitir determinadas mensagens. Estes veículos podem ir desde uma palestra, um comunicado, um filme publicitário, um

vídeo até uma revista interna da empresa. A informação, muitas vezes se revela inerte. Aqueles comunicados que ninguém lê e que vão parar na lata de lixo. Isso acontece porque falta o complemento da informação, dado pela comunicação, pelo feedback que cria o diálogo. O importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação. E a comunicação começa exatamente quando a informação acaba.

#### 2.4. Programa de Implantação e Avaliação de sua efetividade

Em primeiro lugar, para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do endomarketing. Este diagnóstico requer, por um lado, a análise do ambiente interno da organização: avaliação do desempenho global, do desempenho de setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e de suas expectativas. Por outro lado, requer também o perfil dos funcionários; avaliação de desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada um; a imagem que têm da empresa; avaliação do nível de motivação existente; avaliação das expectativas e as aspirações dos funcionários; avaliação das necessidades de treinamento; avaliação do espírito de equipe existente e dos fatores que podem inibi-lo; nível de conhecimento que têm da empresa, de seus objetivos, de seus produtos e planos.

Colocando em forma de diagrama, segundo Bekin (1995), seria:

##### **Programa de Implantação de Endomarketing**

##### **Primeiro nível: Diagnóstico**

**Diagnóstico A {Avaliação do ambiente interno}.**

**Diagnóstico B {Perfil dos funcionários}.**

### Avaliação do desempenho global

#### **Diagnóstico A - Avaliação dos setores**

- Nível de integração entre setores
- Relação com os consumidores

### Potencial dos funcionários

#### **Diagnóstico B - Imagem da empresa**

- Nível de motivação
- Expectativas e aspirações
- Necessidades de treinamento
- Espírito de equipe
- Conhecimento dos objetivos da empresa

A partir de uma avaliação do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter êxito. Nesta avaliação obtêm-se os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de sua cultura organizacional.

Em seguida são implantadas ações de endomarketing como: Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processos de seleção, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informação e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

O endomarketing envolve três níveis de abrangência. A primeira situação surge quando se descobre que a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado. Neste caso, o endomarketing, precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa: a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na

consciência e na prática de todos os seus funcionários. É preciso introduzir também a noção do funcionário como cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe. É o nível mais abrangente. Pode-se chamar este conjunto de fatores, de uma cultura de serviço, segundo Gronroos (1995).

O segundo nível ou situação para o endomarketing ocorre, quando já criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo processo para manter essa cultura de serviço. Trata-se de fazer com que os valores da cultura de serviço possam se integrar ao cotidiano da empresa, de torná-la efetiva.

No terceiro nível ou situação, a mentalidade de serviço já foi criada e é mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa, a todas as suas atividades e setores. No entanto, verifica-se mais tarde, dada à dinâmica da empresa, que é preciso expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de marketing. Seja qual for o nível de abrangência do endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam este processo: atitude e comunicação. Definir estas duas linhas de ação, ajuda a avaliar um programa de marketing. Veremos como a identificação do nível de abrangência e a integração das duas linhas de ação se completam na elaboração de um programa de endomarketing.

A linha de ação de atitude é aquela que inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações, capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe a comunicação e

só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo.

Para avaliação da eficiência de endomarketing, primeiramente é preciso saber se este programa se ajusta à realidade da empresa. É fundamental identificar as prioridades, verificando os pontos mais vulneráveis da empresa que devem ser corrigidos. Deste modo, é possível verificar se os pontos específicos estão sendo atingidos pelo endomarketing, onde e em que nível de abrangência se faz. Outro aspecto importante é avaliar o comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa, pois o sucesso da implantação depende dez por cento do próprio programa ou plano; e o gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos noventa por cento restantes. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido.

## 2.5. Instrumentos e ações de Endomarketing

Para uma empresa poder trabalhar a informação para o público interno, é necessário que saiba, com clareza, a que se propõe. Como exemplos de meta que podem nortear um trabalho de comunicação interna, estão as seguintes:

- aumentar a produtividade;
- melhorar a qualidade do produto;
- aproximar a empresa da comunidade;
- conquistar a credibilidade dos funcionários;
- melhorar o atendimento ao público;
- trabalhar com funcionários satisfeitos;
- aumentar os lucros da empresa.



A comunicação é um processo vivo que se utiliza de um certo número de elementos em ação. Todos esses elementos, por estarem associados e integrados, são essenciais no desenvolvimento do processo. Chamamos de instrumentos os meios técnicos usados para fazer operar o processo de comunicação interna. Os instrumentos de comunicação interna devem ser coloridos, pois a cor seduz, o lado esquerdo do cérebro é quadrado, reto, sensato, direto, equilibrado, bem definido, forte e pouco imaginativo. É o lado que marca o tempo e conclui, baseado na razão e nos fatos. Já o lado direito do cérebro é curvo, flexível, mais complexo, diagonal e imaginativo. Além disto, o lado direito do cérebro não tem o domínio do tempo, dá a capacidade de formar imagens, é intuitivo, criativo e emocional. A descoberta da importância da cor nos instrumentos de comunicação interna dá-se muitas vezes de forma intuitiva. Aos poucos, os profissionais vão percebendo que tudo que é colorido tem uma aceitação maior, por parte do público interno.

A comunicação interna também pode ser trabalhada através de um personagem ou slogan para comprometimento. Informações qualitativas e quantitativas sobre a empresa, também visam orientar o público interno de forma a obter pertencimento. Alguns exemplos de comunicação interna

- Jornal Interno ou Revista interna da empresa

O jornal interno é um instrumento bem mais abrangente do que o boletim. Escrito e animado de acordo com as metas e com a filosofia operacional existente, ele tem como objetivo abordar assuntos gerais da empresa, cada novo produto, cada nova campanha, cada departamento, cada grupo de trabalho; enfim, tudo o que é notícia e serve como forma de estímulo ao público interno. É um instrumento que deve ser

amplamente utilizado, quando se deseja realmente vender a imagem da empresa aos funcionários. Isso acontece porque ele é capaz de despertar, nas pessoas, o orgulho de estar participando daquilo que está sendo noticiado.

Devido a isso, o jornal deve conter nomes e fotografias dos funcionários, pois o fato de encontrar sua pessoa, sua linha de montagem e seu departamento, faz com que o funcionário se sinta parte do processo. Este jornal deve ter texto simples, contendo charges despertando o interesse e curiosidade com relação ao próximo número. Este veículo deve conter as campanhas e metas que compõem o programa de endomarketing, divulgando seu slogan e personagem.

- Encartes informativos

Encarte divulgando questões salariais, desmistifica o fator salário, apresentado com clareza e objetividade. Informações sobre promoções, antecipação e aumentos salariais, divisão de lucros, dissídios das categorias, descontos, impostos, férias, décimo terceiro salário, gratificações, comissões e bonificações, enfim, tudo o que representa ganhos ou perdas materiais aos funcionários. Esta informação sobre salário traz segurança ao funcionário.

- Marketing dos benefícios que a empresa oferece

O manual de benefícios deve fazer parte de um programa de comunicação interna. Algo que contenha a relação de todos os benefícios que a empresa oferece para os funcionários e as formas de utilização de cada um. Este manual, enquanto instrumento de comunicação, é importante, por, muitas vezes, os benefícios

oferecidos passarem despercebidos, tornando-se apenas um gasto a mais para a empresa, sem proporcionar o retorno desejado em nível de motivação e gratidão. Por isso, não basta apenas comunicar a existência do benefício, e sim, informar sobre a sua disponibilidade, sua abrangência e, principalmente, o custo que gera para a empresa.

- Comunicação através de frases de efeito

A utilização de quadros de aviso ou murais espalhados por pontos estratégicos da empresa, com frases de efeito, pode chamar a atenção dos funcionários para as mensagens do programa. As frases de efeito devem ser impressas acompanhadas da marca do programa ou do personagem escolhido.

- Datas importantes

Datas importantes devem ter atenção. Datas como Carnaval, Páscoa, Natal, Dia das Mães, dos Pais e das Crianças, aniversários, aniversário da empresa, Ano Novo etc.

- Voz aos funcionários

Além da pesquisa de clima, onde se ouve os funcionários, um primeiro instrumento de integração é dar voz ao funcionário, de forma individual. O contato pessoal do funcionário com a direção, que poder ser feito através de um almoço, um chá da tarde ou um simples cafezinho na sala da direção. Alguns programas

começam quando o funcionário recebe em sua mesa um convite pessoal assinado pelo diretor dizendo em outras palavras, que está sendo convidado para tomar um cafezinho com o diretor. De posse do convite, o funcionário comparece ao encontro e durante uma hora tem a oportunidade de estabelecer um contato direto com o diretor e expressar seu sentimento e pensamento em relação à empresa.

- Valorização do funcionário

Almoços quinzenais, jantares mensais, festas de aniversários da empresa, valorização do funcionário com a divulgação de tempo de casa, promoções, prêmios, alcance e superação de metas, enfim ações de resultados positivos devem ser divulgados. O reconhecimento à dedicação de cada um, devem ser publicamente revelados.

- Empresa e família

Quando o programa de comunicação interna estiver em uma fase mais avançada e alguns resultados em termos de clima já puderem ser visualizados, convém determinar um dia para que as portas da empresa se abram para receber os familiares dos funcionários. Nesse dia, parentes e amigos dos funcionários poderão circular livremente pela empresa, vendo onde cada um trabalha, o que faz e como faz. Não há dúvidas de que as empresas interessadas em evoluírem em qualidade e tornarem-se mais competitivas devem valorizar seus recursos humanos sem esquecer que eles possuem família. Os programas de integração são ótimas oportunidades para isso.

- Plano de participação nos resultados

Também uma forma de incentivar funcionários, os programas de participação nos resultados das empresas têm influenciado, em muito, a vida de funcionários de todos os níveis. A participação nos lucros da empresa se tornou lei no início de 1995. De acordo, com esse projeto os funcionários podem receber até três salários adicionais por ano. A participação nos resultados é, sem dúvida, um dos fatores que contribui efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo.

- Vídeo institucional

O vídeo institucional é fundamental para o funcionário conhecer a empresa na qual trabalha. Algumas vezes o funcionário não tem a visão holística do negócio, ou não conhece o produto em si, ou não conhece o processo de fabricação, ou o mercado que atende. O vídeo é uma ferramenta excelente para apresentar a empresa para o funcionário, cliente externo, fornecedor e visitantes. Além de ser uma pratica obrigatória exibi-lo durante o período de integração de um novo funcionário na empresa.

- Treinamento e Desenvolvimento

Abordagem de conhecimentos técnicos sobre a função, segurança no trabalho, apresentação de programas, saúde e qualidade de vida, trabalho em equipe, motivação entre outros são transmitidos através de educação aos

funcionários com o intuito de promover o desenvolvimento profissional e organizacional.

- Intranet

Espécie de Internet privada que tem sua utilização de conectar pessoas de diferentes departamentos e veicular facilmente a informação. É um canal ágil para a comunicação interna, pois é feita de maneira imediata, com custo acessível, fácil de usar, com retorno imediato às organizações, reduzindo custos de impressão, envio e atualização de informações corporativas. Mas sua utilização depende do número de computadores e investimento tecnológico.

### **3. CATLOG LOGÍSTICA DE TRANSPORTES S/A. – (CAT)**

#### **3.1. Histórico da empresa**

Em 4 de setembro de 1957 a Renault cria a “Compagnie d’Affrètement et de Transport” (CAT). Sua missão: realizar, aos melhores custos, um grande programa de exportação para a América do Norte.

A partir de 1963, a CAT vai progressivamente garantir a remessa e o recebimento de todos os produtos comercializados pela Renault, na França e no estrangeiro. Em 1969 a CAT instala a sua sede em Bologne, e neste mesmo ano constitui um parque de semi-reboques para o transporte e distribuição de peças de reposição.

No início dos anos 70, dando seqüência ao seu crescimento, a CAT diversifica suas atividades e passa a oferecer seus serviços a um cliente externo ao Grupo Renault. Em 17 de Abril de 1973 é criada a CAT Voyages, uma agência de viagens do Grupo CAT. Especializando-se no Transporte Aéreo, é criada em 1980 a Air CAT.

Antecipando a conquista de espaço no mercado europeu a CAT instala-se na Alemanha em 1982, na Itália em 1984, na Grã-Bretanha em 1987 e em Portugal em 1990. Paralelamente ela instala-se no México em 1982, na Venezuela em 1984, em Singapura em 1988 e na Eslovênia em 1992.

Em 1994, com a queda do Muro de Berlim, a CAT volta-se para o leste da Europa e cria um escritório na Ex-República Democrática da Alemanha e uma filial na Polônia. Para completar sua instalação na Europa o Grupo CAT instala-se em Janeiro de 1995 na Áustria e em Abril na Suíça.

A fim de acompanhar o desenvolvimento de suas atividades na Ásia, o Grupo CAT, já presente em Singapura desde 1988, abre um escritório de representação em Shangai em 1995. Em Setembro de 1997, o Grupo CAT continua a expandir sua presença internacional com a criação de filiais na Argentina e no Brasil, depois na Eslovênia, em 15 de Março de 1999.

No decorrer de 1999 é aberto um escritório de representação na Turquia. No dia 17 de julho de 2001 foi efetivada a aquisição do Grupo CAT pelo Consórcio Albateam. Este foi um momento de grande importância na vida do Grupo CAT e seus membros sob diferentes aspectos.

O consórcio Albateam ficou composto pelos seguintes grupos: 20% Renault, 20% Wallenius Wilhelmsen, 40% Autologic e 20% TNT. Em setembro de 2002 a Renault cedeu a totalidade de sua participação dentro da CAT, vendendo os 20%

que detinha do Consórcio Albateam para a Wallenius Wilhelmsen. Para a diretoria geral da CAT, esta cessão foi uma demonstração da confiança da Renault dentro da modernização empresarial feita pela CAT nos últimos tempos na estruturação da Albateam.

Atualmente integram o Consórcio Albateam:

- **WALLENIOUS WILHELMSEN:** grupo sueco, especialista em transporte Marítimo, com 40% do grupo. Um dos 4 mais importantes armadores de cargas. Realiza transportes marítimos de veículos leves e pesados e transportes especiais; estocagem e logística e distribuição terrestre.
- **TNT LOGISTICS:** divisão do grupo holandês TPG, especialista em logística, com 20% do grupo. A TNT mantém cerca de 270 depósitos no mundo.
- **AUTOLOGIC:** grupo britânico, especialista de transporte de veículos novos, com 40% do grupo. Além dos serviços de Aprovisionamento à fábrica.

A missão da Catlog Logística de Transportes é prestar serviços logísticos de transportes, com maior qualidade em termos de custo e prazo; e poder ser reconhecida por esta prestação de serviços pelos seus clientes, que hoje são Renault e Nissan. Entre os serviços prestados pela Catlog, estão a própria logística do transporte dos veículos que saem da fábrica; administração do estoque dos veículos no pátio; preparação dos veículos para serem enviados para concessionárias autorizadas e para fins de exportação; carregamento dos veículos e administração da terceirização do transporte dos veículos novos ao seu destino final. Os clientes externos atendidos pela empresa são a montadora Renault e Nissan, localizada em São José dos Pinhais, as concessionárias Renault, as transportadoras



e empresas terceirizadas. Os clientes internos compreendem-se os acionistas, funcionários e demais unidades da Catlog em diversas localidades no exterior.

A alta administração da Catlog depende diretamente de seu principal cliente que hoje determina as diretrizes e as estratégias que serão tomadas em todo o contexto organizacional. Atualmente a unidade Brasileira e a Mercosul estão direcionando suas atividades para prospecção de outros clientes. Seus stakeholders são transportadoras, prestadores de mão de obra, que devem ser competitivos para oferecer menor custo para a empresa. Esta medida é uma maneira de se manter o custo esperado pelo cliente e potenciais clientes.

Seus clientes diretos são os próprios consumidores de veículos influenciados pela economia e mercado enquanto que os clientes industriais, os que fabricam o veículo, afetam diretamente pelo volume de produção.

A Catlog atualmente é certificada pela ISO9001, o que facilita o controle de processos e a gestão dos departamentos.

### 3.2. Descrição e Diagnóstico

A Catlog Logística de Transportes presta serviços logísticos para os clientes Renault e Nissan, porém, depois de desvincular-se no ano de 2003 da marca Renault, busca negociação com outros clientes para prestação de seu serviço. Deverá firmar e consolidar o trabalho do departamento comercial com maior intensidade para atender esta aspiração, com ação da área de marketing para promover a marca da empresa no Brasil e firmá-la perante seus clientes internos e externos.

Através de pesquisa de clima organizacional (anexo 1), ferramenta utilizada para medir a satisfação do funcionário em relação à empresa, aplicada no segundo semestre do ano de 2003, foi diagnosticada a seguinte realidade:

- A dependência derivada entre Catlog e Renault faz com que a marca da empresa não seja sólida. O funcionário da Catlog identificava-se como Renault, até mesmo o atendimento telefônico era iniciado com a apresentação "Renault do Brasil".

- Falta de conhecimento do histórico da Catlog, inclusive nos diversos países, em especial entre funcionários do departamento operacional.

- Falta de diferenciação de prestador de serviço e a empresa Renault.

- Falta de integração entre área administrativa e a operacional, identificada no dia a dia e eventos promovidos pela empresa.

- Imagem deficitária do departamento de recursos humanos junto aos colaboradores.

- Comunicação interna falha necessitando de melhoria.

- Distanciamento entre as diferentes áreas.

- Ações e diretrizes do marketing interno com marketing externo não estão relacionadas.

No item comunicação interna falha, é importante que se faça uma análise mais criteriosa das ferramentas que hoje são utilizadas e que merecem especial atenção. Observando-se o que foi abordado anteriormente, podemos concluir que as ferramentas existem. No entanto, estão sendo mal administradas e empregadas.

A empresa possui um jornal interno (anexo 7), que se chama "Traffic". Este jornal é distribuído pela matriz francesa e apesar de utilizar o português, trata somente de assuntos das empresas do grupo, situadas na Península Ibérica. Em

geral, a receptividade dos funcionários quanto ao veículo é mínima, pois não trata de assuntos de sua realidade. Até o primeiro semestre do ano de 2003, era veiculado um jornal interno chamado Infocat, que trazia conteúdo das empresas do Mercosul. Com a extinção deste, por questões estratégicas, o "Traffic" perdeu ainda mais seu lugar no interesse geral da equipe.

A Intranet é uma poderosa ferramenta utilizada no dia a dia, entre os funcionários da mesma unidade, quando se trata de correio eletrônico. O problema é que todas as informações da página inicial estão sempre em francês ou inglês. Qualquer pessoa da Catlog Brasil, que deseje obter maiores informações sobre a empresa, seu organograma ou emitir opiniões, terá que se adequar à esta determinação.

O Marketing de benefícios é desenvolvido em pequena escala na admissão do funcionário, quando é entregue o "Manual do Colaborador". Apesar da Catlog possuir uma grande quantidade e também qualidade nos benefícios oferecidos aos funcionários; não chega a ser uma política da empresa divulgá-los. Sabe-se que em empresas do mesmo porte, não são oferecidos os mesmo benefícios. Mesmo assim, nada é feito para se valorizar a relação "empresa-funcionário", tirando partido desta realidade.

Existe na empresa o que é chamado de "Programa de Incentivos" (anexo 4). Trata-se de uma maneira de bonificar funcionários de acordo com sua performance individual e grupal, uma forma de participação nos resultados. No ano de 2004, não haviam sido divulgadas as regras para o ano, enfraquecendo a imagem da diretoria quanto suas diretrizes.

As Frases de Efeito são empregadas apenas nos cartazes que reforçam a política da qualidade. Neste caso, só há foco na ISO 9001 e na consolidação da

cultura da qualidade total. Assim também é a política de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Existe um programa de investimento maciço, mas que está atrelado à exigência de empresa certificada.

Datas importantes são comemoradas raramente. Em 2003, foram dois eventos no total. Nestas ocasiões, é que se percebe o grande distanciamento entre as áreas, além da falta de incentivo por parte da diretoria em promover esta integração. Fica evidente o descontentamento por parte dos funcionários quanto a este aspecto.

Houve ainda iniciativa de se implantar o “Cat Dia Feliz” (anexo5). Projeto desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos, com objetivo de aproximar a família dos funcionários, que não foi aprovado pelo Comitê de Direção.

Finalmente, existe na Catlog o “Painel de Informação Interna”. Neste painel constam avisos, comunicados dos departamentos, aniversariantes do mês, convocações para treinamentos, classificados. Foram extintos o “cultura e lazer” (anexo 2) onde constavam a programação semanal de cinemas e o “notícias” (anexo 2) que trazia principais notícias dos jornais do Brasil, México e Chile. Motivo da eliminação de ambos, foi a total falta de interesse por parte dos funcionários quanto aos instrumentos de informação. Outro exemplo que não está sendo mais divulgado e que deveria servir como a voz do funcionário é o “Comun-i –cat” (anexo 3). Ele foi criado para que os funcionários enviassem suas perguntas para o Comitê de Direção e nele constariam as respostas para dúvidas, além das notícias e novidades da unidade. Sua última edição foi em setembro de 2003.

Todos os exemplos supracitados, evidenciam um problema sério da utilização inadequada das ferramentas de endomarketing, por parte dos níveis estratégicos da

Catlog. As idéias existem, mas não são levadas a diante e não são integradas como parte de um programa de endomarketing eficaz

#### **4. PROPOSTA DE TRABALHO**

Diante do cenário apresentado e resultados mensurados da pesquisa de clima (anexo 1) e a conseqüente identificação de como as ações de endomarketing são avaliadas pelos funcionários da empresa, a recomendação para a efetividade do programa seria rever a implementação do mesmo, onde se diagnosticou a falha de comunicação. O programa e as ações de endomarketing não envolveram níveis de abrangência adequados, o que provocou falta de adesão no que foi proposto e continuidade, para ser absorvido de maneira adequada pelos colaboradores da empresa.

A falta de informação e divulgação do programa, transparente, disponível e íntegra, foi fator que implicou em sua deficiência, visto que o funcionário possa ter se sentido desvalorizado em função da falta de identificação, quando a marca anteriormente desvinculou-se da montadora Renault.

A proposta do programa, no que se refere o espírito de equipe, não foi atendida, visto que existe o distanciamento entre áreas, principalmente do departamento operacional e o de suporte (administrativo).

Diante deste cenário foram recomendadas:

Melhor administração da comunicação interna, através de uma elaboração de um programa de conscientização dos processos, serviços e histórico da empresa, e conseqüentemente da marca Catlog e o acompanhamento de todas as suas fases.

Todos os projetos e informações que possam direcionar um rumo à Catlog devem ser informados com antecedência aos funcionários de forma clara, objetiva e que implique o comprometimento deste em relação à nova informação. Isto poderia ser realizado através de reuniões mensais, o que já possibilitaria a abertura de um canal de comunicação.

A comunicação interna da Catlog deve abranger qualquer plano de ação, diretriz, política, acontecimento, filosofia empresarial, informação administrativa e o que mais for adequado. Da mesma forma que são utilizados planos de ações corretivas para melhoria dos processos relacionados à qualidade, podem ser adotadas estratégias de melhorias das ferramentas já existentes. Para tanto, devem ser identificadas suas falhas; e a diretoria juntamente com os setores estratégicos, traçar as diretrizes que serão adotadas a partir de então.

Os veículos de comunicação interna devem ser variados em forma e periodicidade, para abrigar diferentes demandas e públicos. A comunicação interna deve promover contato entre as diferentes áreas, homogeneizando a cultura e conferindo agilidade à empresa ao realizar mudanças. A comunicação da Catlog deve ser adequada a cada situação em formato, conteúdo, público e confidencialidade. A elaboração de um plano de comunicação anual, a partir da necessidade de apoio a projetos ou de outras áreas visando à proximidade e integração de áreas, se faz necessária.

O acompanhamento e mensuração de resultados mensalmente através de indicadores de performance definidos previamente, que já são adotados pela área da Qualidade, podem ser utilizados no programa. A utilização das ferramentas de endomarketing de forma contínua justifica-se à medida que, todas as ferramentas até então utilizadas, não tem sua eficácia comprovada.

Disseminar o histórico, valor e diretriz da Catlog como forma de conhecimento da empresa perante os funcionários nas diversas formas, relacionadas anteriormente, de endomarketing. Assegurar, promover e apoiar as ações que criem uma identidade corporativa única, dando aos funcionários o sentimento de orgulho por atuarem na Catlog, garantindo focos aos aspectos: propósito, perfil de empresa, sentido de pertencer, clima interno e diferenças culturais regionais e internacionais.

Trabalhar a imagem corporativa da Catlog junto aos seus públicos externos e internos inicialmente, gerando condições para que a empresa atinja os seus objetivos estratégicos. Operar a mudança de imagem interna e externa da empresa através de processos estruturados de comunicação e informação, transformando e sedimentando estes novos valores.

#### 4.1. Resultados e riscos esperados

Em endomarketing não se pode esperar resultados a curto prazo, razão pela qual é imprescindível o acompanhamento periódico e a continuidade do processo de disseminação da informação. Porém, a médio prazo, as mudanças, diante da implantação das recomendações, serão observadas através de relacionamentos íntegros; iniciativa no estabelecimento de contatos, ou seja, sintonia e sinergia no relacionamento entre empresa e funcionário; manutenção de uma relação próxima e amigável e a observação de reações entre as duas partes.

Democracia é um resultado esperado de um eficiente programa de endomarketing, pois estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas. O foco, outro resultado esperado, orienta a empresa para

resultados através da organização e planejamento de ações a partir de metas definidas.

Compreender o que é a empresa, por que ela existe, como sobrevive, quais são os seus objetivos, suas estratégias, metas e resultados, acaba em comprometimento, envolvimento e responsabilidade por resultados.

Quanto aos riscos esperados, além do reforço de toda a situação apresentada no diagnóstico, é a descrença por programas ou qualquer tipo de apresentação de projetos, desmoralização de informes e quadros de aviso, descrença na informação e risco de passar despercebido qualquer tipo de aviso ou notificação destinada aos funcionários.



## 5. CONCLUSÃO

Conceitos, revisão bibliográfica, diagnóstico dentro da Catlog. Além disto foram propostas recomendações. Informação tem o significado básico de uma enorme transformação. À medida que a informação se converte num recurso estratégico, numa fonte de riqueza estamos diante de um recurso extraordinário, caracterizado por não ser apenas renovável, mas autogerador. O conhecimento alimenta a busca de produtividade, tornando -se chave para a economia. Trata-se de um recurso, cujo portador é o ser humano, é o ser social, é o colaborador de uma empresa.

Deste modo, vê-se como no quadro das organizações a valorização da pessoa tem um sentido profundamente adequado à esta época em que vivemos. O endomarketing é necessário e fundamental, porque corresponde à natureza das modificações que ocorrem nas empresas.

Investir na qualidade da empresa, das pessoas que a integram, é fundamental diante do desenvolvimento da tecnologia, da informação. Uma barreira que só será transponível para as empresas que realmente estiverem preparadas para vencer estes desafios.

O conhecimento humano duplica a cada cinco anos, e já existem pesquisas indicando que cinquenta por cento das pessoas que entrarão no mercado de trabalho neste século, irão compor cargos que não existem atualmente. Máquinas serão responsáveis por grande parte dos processos e tarefas rotineiras, deixando para o ser humano o conhecimento, a iniciativa e a criatividade. Portanto, o endomarketing consiste, num sentido mais amplo, em promover mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração do mercado de serviço.

Endomarketing, trabalhado no sentido educativo, tendo como objetivo a informação, é capaz de despertar no funcionário um sentimento de propriedade em relação à empresa. Ao sentir –se como proprietário da empresa, passa a assumir maiores responsabilidades, sentindo-se parte importante do processo, o que pode determinar a motivação.

Por fim, endomarketing é uma exigência de qualquer tipo de negócio e deve ser assumida como estratégia de gestão decisiva e determinante para a organização ao mesmo tempo em que comprovam a relação: conhecimento, senso de propriedade, responsabilidade e motivação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**, Porto Alegre : L&PM, 2000.

BEKIN, Saul Faingus. **Conversando sobre o endomarketing**, São Paulo : Makron Books, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo : Atlas, 1998.

GRONROOS, Christian. **Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Campus, 1995.

Cerqueira, Wilson. **Endomarketing – Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**, Porto Alegre : Ortiz, 1994.

## 7. ANEXOS

## **ANEXO 1**



**SUA PARTICIPAÇÃO NOS AJUDA A MELHORAR**

**Organização:**

- Catlog Logística de Transportes S.A.
- Qualtec Consultoria e Treinamento

**Instruções:**

- As respostas a este questionário são pessoais e anônimas;
- O tempo estimado para responder é de aproximadamente 20 minutos;
- Responda com objetividade e escolha um momento tranquilo para fazê-lo;
- Se preferir, leve o formulário para preenchê-lo em casa;
- Não esqueça de preenchê-lo até 27/02/04;
- Uma vez completado o formulário, coloque-o na urna;
- A devolução deste formulário, devidamente preenchido, é indispensável para se obter um resultado satisfatório da pesquisa;
- Em caso de dúvidas, fale com Kátia (2106-3050) ou Fernanda (2106-3051);
- O resultado da pesquisa será divulgado no máximo até 31/03/04.

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!!!**

Área de trabalho:  
(Marque com um X)

☐ LV

☐ RH / Informática / Financeiro

Função:

☐ Administrativo

☐ Operacional



## PESQUISA DE CLIMA INTERNO – CATLOG 2003

1. Segundo sua percepção, qual os pontos fortes e fracos da organização?  
(Marque um X em cada variável segundo seu critério)

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
A presença Internacional (Multinacional)		
A presença Regional (Nacional)		
Seus Serviços		
A qualidade das pessoas		
A liderança e gerenciamento		
As remunerações		
Sua organização		
O ambiente de trabalho		
A formação do pessoal		
Grupo Albateam		

2. Das coisas que acontecem na empresa, como você fica sabendo das informações?  
(Marque um X em cada item correspondente)

	Sim	Não
Painel de Informação Interna		
Infocat		
Colegas de trabalho		
Reuniões do departamento		
Fofocas		
Chefes Imediatos		
E-mail		
Comun-i-Cat		

3. Como gostaria que chegasse as informações que acontecem na empresa?  
(Marque um X em cada item correspondente)

	Sim	Não
Painel de Informação Interna		
Infocat		
Colegas de trabalho		
Reuniões do departamento		
Fofocas		
Chefes Imediatos		
E-mail		
Comun-i-Cat		

4. Como qualifica as informações que recebe?  
(Marque um X para cada item correspondente)

- Referente aos temas vinculados a sua função.

### Qualidade

Ótima	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>

### Quantidade

Ótima	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>

### Prazo

Ótimo	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>



## PESQUISA DE CLIMA INTERNO – CATLOG 2003

- Referente aos temas vinculados a Companhia.

### Qualidade

Ótima	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>

### Quantidade

Ótima	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>

### Prazo

Ótimo	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Ruim	<input type="checkbox"/>

5. Você lê freqüentemente o **resumo de imprensa**, divulgado no Painel de Informação Interna?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sempre        | <input type="checkbox"/> Nunca                   |
| <input type="checkbox"/> Algumas vezes | <input type="checkbox"/> Não conheço este resumo |

6. Você lê freqüentemente o **Comun-i-Cat**, divulgado no Painel de Informação Interna?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sempre        | <input type="checkbox"/> Nunca                      |
| <input type="checkbox"/> Algumas vezes | <input type="checkbox"/> Não conheço este documento |

7. Como se sente trabalhando na CATLOG ao final de 2003?  
(Marque um X no item correspondente)

- |                                    |                                      |   |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Orgulhoso | <input type="checkbox"/> Indiferente | <input type="checkbox"/> Nada Orgulhoso |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|

8. Como você avalia os serviços prestados pela equipe de Recursos Humanos?

- |                                |                              |                                  |                               |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ótimo | <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

Porquê?

---

---

---

9. Como você avalia os serviços prestados nos seguintes benefícios:

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Transporte				
Refeição				
Assistência Médica				
Assistência Odontológica				
Convênio Farmácia				
Banco Real				

Escreva no espaço abaixo sugestões ou comentários sobre os benefícios:

---

---

---





## PESQUISA DE CLIMA INTERNO – CATLOG 2003

10. Está satisfeito com seu trabalho?  
(Marque somente 1 opção)

☐ Sim

☐ Não

Porquê?

---

---

---

11. A empresa reconhece seu valor?  
(Marque somente 1 opção)

☐ Sim

☐ Não

Porquê?

---

---

---

12. Você pediria demissão, indo para outra empresa para desenvolver um trabalho similar?  
(Marque somente 1 opção)

☐ Sim, em iguais condições

☐ Sim, em inferiores condições

☐ Não aceitaria

13. Escolha somente uma das opções seguintes para definir a organização em que trabalha.

- ☐ Uma boa empresa
- ☐ Uma Selva
- ☐ Uma empresa que eu gosto
- ☐ Um grupo de amigos
- ☐ Uma empresa qualquer
- ☐ Um trabalho
- ☐ Uma família

14. Como é o ambiente da empresa quanto a: (Marque um X para cada item correspondente)

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Possibilidade de Progresso				
Comunicação com superiores				
Comunicação com seus colegas				
Trabalho em equipe				
Participação				
Local de trabalho				
Cooperação				
Salários				

15. Em sua opinião, os setores da empresa cooperam entre si?

☐ Sim

☐ Não

☐ Às vezes



## PESQUISA DE CLIMA INTERNO – CATLOG 2003

16. Trabalhar na CATLOG lhe dá... (Marque um X para cada item correspondente)

	Sim	Não
Estabilidade de trabalho		
Uma remuneração satisfatória		
Possibilidade de projeção		
Um trabalho interessante		
Companheirismo		
Aprendizagem e treinamento		
Crescimento profissional		
Possibilidade de viajar		

17. Em sua opinião, a sua função corresponde com suas responsabilidades?

☐ Sim      ☐ Não      ☐ Mais ou menos

18. Em termos gerais, como considera seu nível de formação profissional em relação a tarefa que habitualmente realiza?

- ☐ Superior as necessidades do departamento.  
☐ De acordo com as necessidades do departamento.  
☐ Inferior as necessidades do departamento.

19. Enumere as coisas que mais gosta na:

Na empresa	Na sua direção/gerência	Na sua equipe de trabalho
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

20. Enumere as coisas que não gosta na:

Na empresa	Na sua direção/gerência	Na sua equipe de trabalho
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

21. Em sua opinião, qual era, qual é, e qual será a situação da CATLOG?  
(Marque um X para cada item correspondente)

	Atualmente	Em 2004
Com dificuldades e regressão		
Lento desenvolvimento		
Expansão		

22. Como qualifica sua relação com seus fornecedores internos? Entendendo como tal os departamentos, áreas ou pessoas que lhe enviam as informações e com as quais você depende para a realização de seu trabalho.

☐ Ótima      ☐ Boa      ☐ Regular      ☐ Ruim



## PESQUISA DE CLIMA INTERNO – CATLOG 2003

23. Quando você tem uma idéia e a compartilha com seus superiores, acredita que possa ser colocada em prática?

☐ Sim ☐ Não

24. Qual o seu nível de participação no desenvolvimento de seu departamento?

☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Nenhum

Porquê?

---

---

---

25. Como qualifica a liderança de seus superiores?  
(Assinale somente 1 opção)

☐ Delegativo ☐ Participativo  
☐ Ditador ☐ Outro \_\_\_\_\_

26. Em relação o que paga o mercado para uma tarefa similar, como você acha que está seu salário?

☐ Acima ☐ Abaixo ☐ Na média ☐ Desconheço

27. Em termos gerais como você qualifica seu nível de satisfação? Considere para sua avaliação: o trabalho que realiza, o lugar onde trabalha, os elementos que dispõe para efetuar as tarefas solicitadas, a informação que necessita, o apoio que encontra e o valor do salário que recebe...

(Dê uma nota de 1 a 10)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

28. Considera que esta pesquisa pode ser útil para melhorar o ambiente de trabalho da empresa?

☐ Sim ☐ Não

Deseja acrescentar algum comentário/sugestão referente a algum tema que julga importante e que não foi abordado?

---

---

---

---

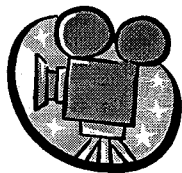
---

---

---

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!!!**

## **ANEXO 2**



# CINEMA

29

## **Legalmente Loira 2**

Elle Woods adia lua-de-mel para defender os direitos dos animais. Cinesystem Cinemas 1: 14h, 15h50, 17h40, 19h50 e 21h50 Crystal 1: 15h, 17h10, 19h30 e 21h30 Curitiba 6: 14h, 15h50, 17h40, 19h30 e 21h20 Estação 5: 15h15, 17h15, 19h15, 21h15 e 23h15

## **Identidade**

Um grupo de dez pessoas fica preso em um motel durante uma violenta tempestade. Cinesystem Cinemas 4: 14h20, 16h10, 18h, 19h50 e 21h45 Crystal 2: 15h10, 17h, 19h10 e 21h10 Curitiba 1: 18h40 e 20h40 Estação 7: 14h55, 16h55, 18h55, 20h55 e 22h55

## **O Filho da Noiva**

Aos 42 anos, Rafael Belvedere está em crise com os pais, a ex-esposa, a filha e a atual namorada. Novo Batel : 16h30 e 21h

## **Samsara**

Tashi é um jovem monge budista que decide deixar a vida religiosa. Luz : 15h e 17h30

## **Paulinho da Viola - Meu Tempo É Hoje**

A vida e obra do cantor, compositor e instrumentista Paulinho da Viola é mostrada no documentário. Luz : 20h e 21h30

## **Only the Strong Survive**

Documentário sobre a soul music com um encontro de lendas vivas do gênero. Ritz : 17h e 21h

## **A Estranha Família de Igby**

Igby Slocumb é um típico adolescente rebelde que resolve sair de casa. Ritz : 19h

## **Matrix Revolutions**

Neo detém total controle de seus poderes e tenta salvar o futuro da raça humana. Cinesystem Cinemas 3: 15h, 17h40 e 20h20 Cinesystem Cinemas 5: 13h40, 16h20, 19h e 21h40 Água Verde 2: 14h, 16h30, 19h, 21h30 e 23h50 Crystal 3: 15h40, 18h20 e 21h Crystal 5: 15h30, 18h10 e 20h50 Curitiba 4: 13h45, 16h20, 18h55 e 21h30 Curitiba 5: 13h45, 16h20, 18h55 e 21h30 Portal 2: 14h20, 16h40, 19h e 21h20 Estação 2: 15h10, 17h50, 20h30 e 23h10 Estação 3: 14h40, 17h20, 20h e 22h40 Estação 4: 15h40, 18h20, 21h e 23h40 Estação 9: 16h40, 19h20 e 22h Estação 10: 16h10, 18h50, 21h30 e 0h10

## **Era uma Vez no México**

Depois de quase cinco anos afastado, o justiceiro procura pistas do líder de um cartel que planeja depor o presidente mexicano. Água Verde 1: 22h e 0h Estação 8: 19h50, 22h05 e 0h20

## **Freddy x Jason**

Quatro anos depois de morto Freddy Krueger ressuscita Jason Voorhees para aterrorizar Elm Street. Curitiba 3: 14h20, 16h20, 18h20 e 20h20 Portal 1: 22h Estação 6: 19h50, 22h e 0h10 Plaza : 14h30, 16h30, 18h30 e 20h30

## **Os Normais - O Filme**

Em uma retrospectiva pela vida do casal Rui de Vani, eles se lembram de como se conheceram.

Cinesystem Cinemas 2: 18h10, 20h e 21h55 Crystal 4: 15h20, 17h20, 19h20 e 21h20 Curitiba 2: 14h, 15h50, 17h40, 19h30 e 21h20 Estação 2: 14h40, 16h40, 18h40, 20h40 e 22h40

## **O Amor Custa Caro**

Miles Massey, advogado de muito sucesso, está atrás de novos desafios para a carreira. Novo Batel : 18h45

## **Mamãe, Virei um Peixe**

O professor MacKrill desenvolve uma fórmula que transforma humanos em seres do fundo do mar. Estação 6: 14h20, 16h10 e 18h

## **Maria - Mãe do Filho de Deus**

Maria Auxiliadora precisa ir a um médico buscar os exames da filha doente e pede ao padre Marcelo que tome conta da criança. Cinesystem Cinemas 2: 14h10 e 16h10 Água Verde 1: 14h, 16h, 18h e 20h Curitiba 1: 14h30 e 16h40 Portal 1: 14h, 16h, 18h e 20h Estação 8: 15h10 e 17h30 Novo Batel : 14h30

## **Procurando Nemo**

Seqüestrado do coral onde vive por um mergulhador, o pequeno peixe Nemo acaba indo parar num aquário.

Estação 9: 14h15 (dublado)

## NOTÍCIAS DO BRASIL

Estado de São Paulo:

- Reforço da renda será o motor da retomada
- Fabricantes esperam retomada nas vendas para mercado interno
- Custo financeiro ainda segura investimento
- País atrai novos fabricantes de tratores
- Empresa investe para atrair exportadores

Valor Econômico:

- Sobra crédito à exportação e custo é o menor em 10 anos
- Acordo sobre Alca só sai depois de 2005, afirma pesquisador americano
- Siderurgia: preferência nacional
- Empresas de alimentos focam no mercado externo

## NOTÍCIAS DA ARGENTINA

Clarín:

- Dican que se crecería 7%.
- Se recuperan los plazos fijos.
- Freno a los remates.
- ¿Quedarán a la deriva los aportantes a las AFJP?

La Nación:

- Hacia el récord en exportación de vinos

InfoBAE:

- Proyectan un severo régimen para controlar a empresas privatizadas. .

El Cronista:

- Los plazos fijos revirtieron la caída en septiembre, tras el acuerdo con el FMI
- Eliminan exenciones en el pago de Combustibles
- Duhalde asume en el Mercosur
- Marcopolo quiere producir casas prefabricadas en el país.
- Se triplican las ventas de autos
- Exportaciones desinfladas.
- Aumentan 0,48% los costos de logística
- Empleados de VW cobrarán sin trabajar.
- Air France-KLM: la era de los grandes grupos.

## NOTÍCIAS DO CHILE

Internet:

- Rigidez laboral y medio ambiente amenazan TLC
- Norma de SII por IVA en venta de vehículos
- En General Motors Chile.
- TLC con EE.UU. gatilla inversiones de Procter

Os detalhes destas notícias estão publicadas no Outlook / Pastas Públicas / CAT MERCOSUR / Notícias de Prensa/Notícias de Imprensa 06-10-03, elaborado pela "Dirección de Marketing & Calidad".

### **ANEXO 3**

De ida nº 06:

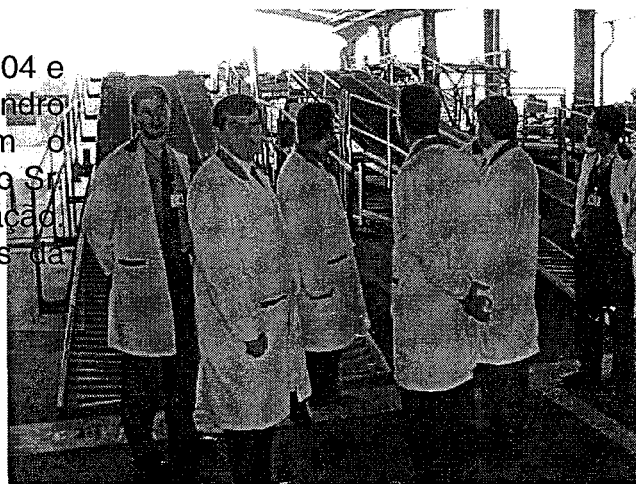
Comun-i-

## Comentários e respostas das dúvidas e perguntas do Comun-i-Cat anterior:

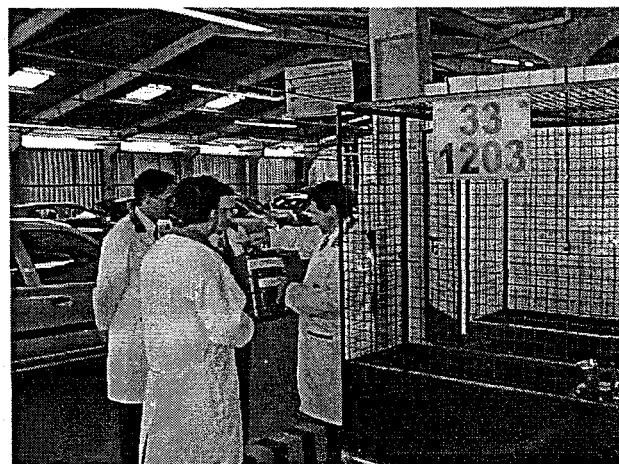
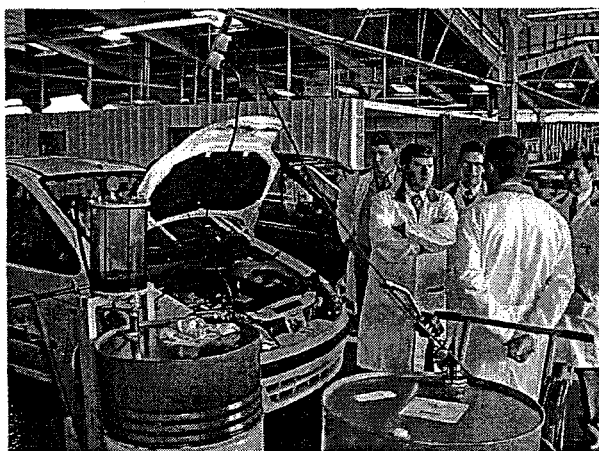
- Não foram realizados questionamentos no Comun-i-Cat anterior.

**Edição: 11/09/2003**

**Visita de Alejandro Forbes ao Brasil:** Nos dias 04 e 05 de setembro, recebemos a visita do Sr. Alejandro Forbes, Diretor Geral CAT América. Com o acompanhamento de todo o Comitê de Direção, o Sr. Forbes aproveitou para visitar toda nossa Operação. Acompanhem nesta página algumas passagens da visita.



Ao lado, da esquerda para direita: Miguel Rodriguez, Alejandro Forbes, André Bortolotto, Adauri Munhoz, Sebastian Ruiz e Adolfo Di Bernardo observando o carregamento de veículos. Abaixo, Luiz Monteiro (de óculos, no centro), demonstrando o sistema de troca de óleo no PDI.



Ao lado, conhecendo a nova carreta de transporte de combustível.





Ao lado, Sebastian Ruiz, André Bortolotto e Josias Farias e Miguel Rodriguez em atividade realizada no último módulo Ferramentas Gerenciais.

**PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial a pleno gás:** Como determinado no Plano de Ação de nossa última Pesquisa de Clima Interno, realizada em dezembro passado, a importância no desenvolvimento de nossas lideranças foi identificado como tema fundamental. Desde 18 de junho, Diretores, Gerentes, Supervisores e Coordenadores estão participando de treinamento inédito em nossa empresa. No final de agosto foi realizado mais um módulo chamado **Ferramentas Gerenciais**, aplicado pela Ampla Consultores. Com atividades práticas, foram exercitados métodos de planejamento, solução de problemas, ferramentas de controle, etc. O PDG continua com módulos quinzenais até novembro deste ano.

### DESTAQUE DO SEMANA:

Veja abaixo as fotos da nova carreta de transporte de combustíveis. Iniciamos sua operação esta semana



**PARTICIPE DO COMUNICAT:** Se você tem alguma dúvida sobre os assuntos publicados, ou mesmo sobre outros temas que você gostaria de perguntar ao Comitê de Direção da Catlog, esta é a sua oportunidade. Envie e.mail para Marie Nicolardot e na edição seguinte, as perguntas serão respondidas. Caso você não tenha acesso ao e.mail, passe sua pergunta para seu supervisor e ele estará repassando ao Comitê de Direção. Este é o canal de comunicação dos Colaboradores com o Comitê de Direção, todas as semanas.

✓ **Boletins de Ocorrência** - média mensal em 2002.

Zero BO = 20 pontos

1 BO = 15 pontos

2 BOs = 10 pontos

Acima de 2 BOs = 00 pontos

**4) PRAZO (Avaliação Geral)**

A avaliação deste item será feita com base nos indicadores específicos de prazo para atividades da LV, LC – Clie e Unidade de Jundiaí .

✓ **LV = Veículos não localizados no momento da emissão da G.T. para a preparação e posterior embarque** - média mensal em 2003.

De zero veículos buscados = 25 pontos

De 1 a 2 veículos buscados = 20 pontos

De 2 a 4 veículos buscados = 15 pontos

Acima de 4 veículos buscados = 00 pontos

✓ **LC SJP = Preparação de pré-embarques CLIE e liberação dos pedidos clientes (armazém)** - média mensal em 2003.

Acima de 95% dentro do prazo = 25 pontos

De 91% à 95% = 20 pontos

De 86% à 90% = 15 pontos

Até 85% = 00 pontos

✓ **Jundiaí = Cumprimento do transit time de entrega nas concessionárias** - média mensal em 2003.

Acima de 96% dentro do prazo = 25 pontos

De 91% à 96% = 20 pontos

De 86% à 90% = 15 pontos

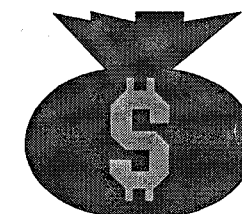
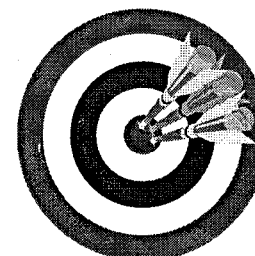
Até 85% = 00 pontos

Qualquer dúvida, procure o departamento de Recursos Humanos ou o seu Gerente!



# PROGRAMA DE INCENTIVOS - 2003

## PRÊMIO INDIVIDUAL DE PERFORMANCE





Neste ano de 2003 vamos continuar nos esforçando para manter e melhorar nosso desempenho no trabalho e da empresa.

E para avaliar o desempenho de todo o Pessoal Operacional, será mantido o Prêmio Individual de Performance para o Ano 2003. A seguir temos as orientações do programa.

### 1) Abrangência do Programa de Incentivos 2003:

- A avaliação será feita anualmente (janeiro a dezembro 2003).
- As regras do Programa de Incentivos 2003, divulgadas nesta cartilha, serão aplicadas para todos os funcionários com funções operacionais, incluindo os líderes de equipes operacionais.
- Ficam fora da avaliação aqueles fatos acontecidos sob responsabilidade dos funcionários temporários da empresa ou sub-contratados.

### 2) Valor e Pagamento do Prêmio Individual de Performance:

- O valor do prêmio corresponderá a R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais), pagos em janeiro/2004 após o fechamento da avaliação anual.
- O objetivo a ser alcançado para cada funcionário é de no mínimo 50 pontos. Aquele que não alcançar esta pontuação mínima não será beneficiado com o Prêmio Individual de Performance e o funcionário que atingir a pontuação acima de 50 pontos, receberá o prêmio proporcional ao percentual atingido e aos meses trabalhados.
- No caso de afastamento com justificativa legal será efetuada a avaliação proporcional aos dias trabalhados (com exceção das férias acordadas).
- Será efetuado pagamento somente para funcionários ativos na data de pagamento do prêmio.

## FATORES QUE SERÃO CONSIDERADOS :

### 1) RECURSOS HUMANOS (Avaliação Individual)

✓ **Absenteísmo** - faltas não justificadas acumuladas em 2003.

Zero faltas = 25 pontos

De 1 à 3 faltas = 15 pontos

4 faltas = 10 pontos

Acima de 4 faltas = 00 pontos

✓ **Capacitação** - presenças e faltas em treinamentos acumuladas em 2002.

Presença na primeira chamada = 10 pontos

Presença na segunda chamada = 05 pontos

Falta não justificada na segunda chamada = 00 pontos

### 2) QUALIDADE (Avaliação Geral)

Esta avaliação será feita com base nos relatórios de auditorias internas e externas do Sistema da Qualidade da Catlog.

✓ **Não-conformidades detectadas** - média das auditorias realizadas em 2003 :

Zero não-conformidade = 30 pontos

1 não-conformidade = 20 pontos

2 não-conformidades = 10 pontos

Acima de 2 não-conformidades = 00 pontos

### 3) MANUTENÇÃO (Avaliação Geral)

Para esta avaliação serão verificados os informes de avarias de veículos, rádios, aparelhos nextel, instalações, empilhadeiras ou outros bens diversos e acidentes de trabalho.



**1. Objetivos:**

Promover um dia de integração dos familiares de colaboradores da Cat, na própria empresa. Trazer esposas, maridos e filhos para uma visita à estrutura física da Cat, uma apresentação do Grupo Cat, seu histórico e sua finalidade, encerrando o dia com uma confraternização. O objetivo principal está melhorar a imagem da empresa frente a seu cliente interno e promover maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores de maneira geral.

**2. Duração:**

4 meses, à partir de Setembro/2003. Os encontros serão realizados a cada 15 dias, aos sábados, conforme programação a ser detalhada, até que se encerrem todos os interessados em participar da Integração.

**3. Metodologia:**

Em cada encontro, o passeio inicia na portaria 3, onde os um grupo de 14 colaboradores e familiares seguem em veículo disponibilizado pela da empresa (Master). O veículo passará por todos os setores que fiquem dentro do pátio e seu destino final é a sede administrativa de LV (Casa Amarela). Neste setor também haverá uma pequena visita.

Encerrada esta etapa, será feita na sala Chile, uma apresentação em multimídia de no máximo 30 minutos da história da Cat, o que é a empresa e para quais objetivos seus colaboradores trabalham.

Finalizando o encontro, todos seguem para a confraternização na Copa, onde será servido um lanche e serão entregues brindes da Cat para aqueles que participaram da integração.

**4. Organização:**

A organização e coordenação será de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, Segurança Patrimonial e supervisionado pela Gerência de Controladoria.

**5. Avaliação:**

Os resultados desta integração poderão ser avaliados através da pesquisa de Clima Interno que ocorre no final do ano.

## **ANEXO 6**





À frente da nova direção de Marketing e Vendas, Svein Grevstadt expõe seus objetivos para 2004.



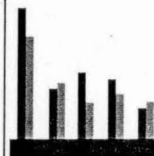
Atualidades do Grupo CAT através do mundo.



À espera de serem selecionadas, as soluções informáticas possíveis em nossos centros.



Primordial para a empresa, a área de compras está hoje em plena evolução.



Reveja as cifras-chaves da empresa para a atividade LV e LC (número de veículos transportados, preparados, toneladas transportadas).

No. 8 Março - Maio 2004



O jornal interno do Grupo CAT

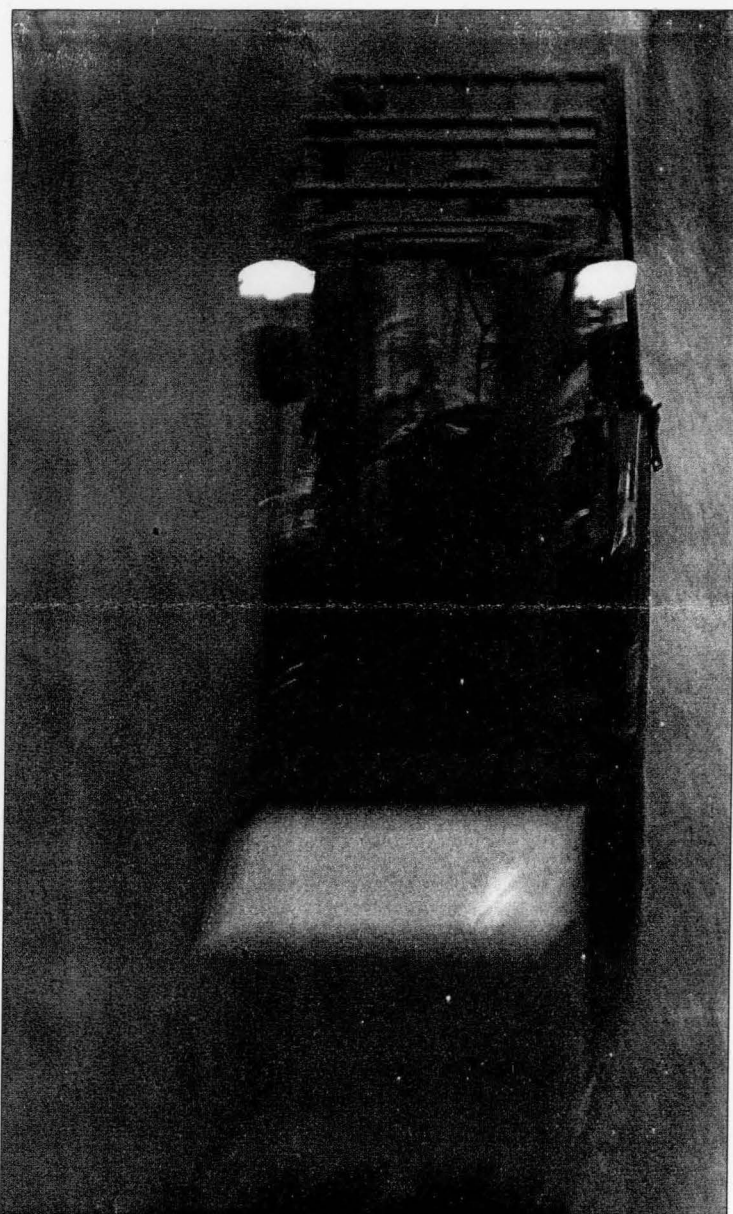
# Logística de Cargas: autonomia aumentada

Durante todo este ano, a Divisão Logística de Cargas passou por um processo de reorganização. Objetivo: construir uma empresa voltada para o futuro.

"Para atender nossos objetivos e conduzir nossa estratégia de liderança, nós devemos preparar o futuro de nossa Divisão. Uma empresa líder dentro de seu mercado é animada pela sua própria identidade, sua própria cultura, seus valores e suas competências. É por isso que nós trabalhamos juntos desde 2001 para consolidar ainda mais a unidade cultural e operacional de nossa Divisão à nível europeu. Dentro deste processo, eu considero a reorganização como uma etapa necessária e importante pois nos permite de melhor definir nossos perímetros, nossas prioridades e os meios nos quais temos necessidade para conduzir nossa atividade.

## O que é uma reorganização?

A reorganização emergirá para a LC com a criação de um perímetro jurídico dedicado exclusivamente a nossas atividades. Para proceder de maneira coerente com a organização atual do Grupo e avançar progressi-



## EDITORIAL

### Primeiros efeitos...



Desde o início do ano, nossos volumes transportados caíram 18% em janeiro, 10% em fevereiro e 8% em março comparados às nossas previsões. Dentro deste contexto difícil, nós devemos estar extremamente

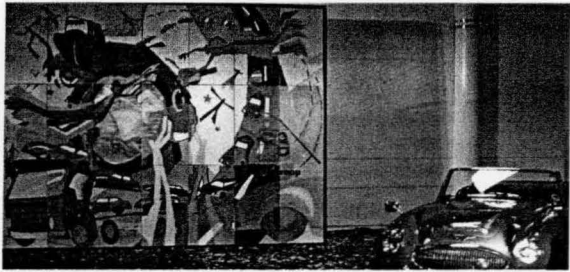
vigilantes, notadamente nos centros, que experimentaram de uma muito forte reatividade sobre sua produtividade. Os centros que, dentro do projeto Centro do Futuro, estão no caminho de transformarem-se, parametrizarem seu nível de prestações para responder às exigências de qualidade e homogeneização esperadas pelos nossos clientes. Eu vi nos sites pilotos de Flins e Sandouville na França progressos significativos e é importante garantirmos que estas transformações sejam estendidas a todos os centros. Nosso principal cliente, a Renault, otimista com a recuperação do mercado no segundo semestre, comentou que as mudanças são visíveis na CAT. Nós fomos, por exemplo, parabenizados pela Renault Alemanha, Espanha e UK pela nossa performance de qualidade e prazos no mês de março passado e fomos encorajados então à continuar em nossos esforços. Esta evolução é sentida também junto aos clientes que são mais e mais numerosos à nos integrar dentro de suas licitações. Eu creio que estes sinais são motivo de encorajamento para continuarmos as mudanças profundas que temos nos engajado para manter um nível ótimo de serviço para nossos clientes.

Sverker Ohrn  
Diretor Geral - Grupo CAT

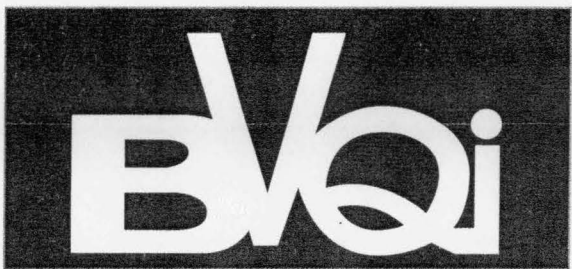
flr.



## Reino Unido



Para a CAT UK, 2004 será o ano do desenvolvimento das relações comerciais. Em 18 de fevereiro passado, a segunda Conferência da BU LV realizou efetivamente o lançamento de uma série de grupos de trabalho visando a implicar a totalidade do pessoal dentro da melhoria de relações com os clientes e fornecedores. E para que este ímpeto concretizasse Jacques Pietrak, diretor da CAT UK convidou Matthew Hall da Renault Serviços Financeiros e Russel Brown da Walon UK para que expliquem sua visão da relação com clientes. Enfim, um projeto não é válido se não for dividido entre todos e à julgar pela reunião realizada com todos os colaboradores, CAT UK, é totalmente uma só equipe.



## Europa

O organismo de Certificação da qualidade BVQI informou oficialmente sexta-feira 30 de janeiro à Miguel Diaz o certificado ISO 9001 versão 2000 para a Divisão Logística de Veículos. É a primeira vez que a Divisão obtém um certificado comum para a totalidade de suas BU na Europa. Nesta ocasião, Miguel Diaz felicitou todas as equipes que mobilizaram-se para obter este sucesso. Esta nova certificação vem reforçar frente a nossos clientes a imagem de um Grupo capaz de propor prestações com qualidade igual dentro da totalidade de suas BU.



## França

O novo SMART Forfour no qual a Daimler Chrysler deposita grande esperança será distribuído na França pela CAT. Um volume de cerca de 5.000 veículos é previsto para 2004 sendo que em 2005 o pequeno Smart 4 portas visa 13.000 exemplares. Este primeiro passo junto à Daimler Chrysler está sendo possível pelas boas relações que ligam a CAT à Mitsubishi, marca japonesa com participação de 43% da gigante americano-germânica. Prova disto, a CAT igualmente assinou um contrato com a Mitsubishi Europa para a distribuição na França do novo Colt (cerca de 4.000 VN em 2004 e 10.000 em 2005). O início das operações para as 2 marcas é previsto entre abril e maio próximo.

# "Em 2004, é necessário que nós sejamos vistos"

Pela primeira vez em sua história, o Grupo CAT dota-se de uma Direção de Marketing e Vendas. A sua frente, Svein Grevstad nos explica quais são as principais missões de sua equipe.

> Porque criar hoje uma direção de Marketing e Vendas?

Originalmente, a missão da CAT é de servir seu único cliente Renault. Decididamente operacional, a empresa praticava somente poucos desenvolvimentos comerciais. A empresa em seguida evoluiu propondo, além do transporte, serviços associados. Esta evolução, porém, não podia estar suportada por uma estratégia comercial voluntarista e internacional dentro da qual havia uma oferta de produtos distintos com rentabilidades desiguais conforme o país. Com a chegada dos novos acionistas, a CAT visa dois objetivos maiores: reforçar as relações com a Renault e reduzir nossa dependência com este último no desenvolvimento de atividades com novos construtores. Para chegar a isto, nós devemos mobilizar-nos dentro de um só ímpeto, todas nossas forças comerciais dentro das quais a criação da Direção de Marketing e Vendas.

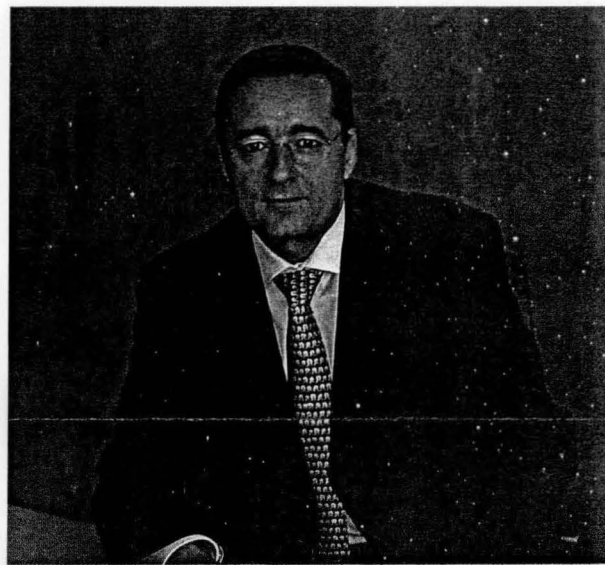
> Como coordenar este desenvolvimento comercial dentro de cada país?

É importante aportar a cada Business Unit um enquadramento dentro do qual ela vá poder desenvolver de maneira autônoma sua atividade comercial. Stuart Warren, responsável pelo Desenvolvimento Internacional e eu mesmo temos ultimamente recolhido a visão de cada país e escutado seus pontos de vista. Graças a isto, nós construímos uma política comercial global fundamentada neste momento sobre as preconizações dos países e sobre a estratégia da empresa.

Hoje, nossos clientes são internacionais e é importante de realizarmos a gestão ao nível local mas em total coerência com uma oferta de produtos comum à totalidade do Grupo. Para isso, necessitamos lançar ações concretas como promover os mesmos produtos com marcas idênticas, fornecer ferramentas comerciais ou lançar campanhas de comunicação. Resumindo, nossa Direção se posiciona de maneira a sustentar e coordenar todos os esforços comerciais em todo o Grupo.

> Quais são seus principais objetivos para este ano?

Em 2004, necessitamos ser vistos pelo mercado da logística automotiva. Para isto, a Direção de Marketing e Vendas deverá trabalhar muito estreitamente com as operações e estruturar assim um approach global. Nós devemos antes de tudo selecionar com prudência os mercados que nós visamos nos assegurando que nós poderemos ter os engajamentos que nós



Svein GREVSTADT juntou-se ao Grupo CAT em novembro de 2003 como Diretor Geral Adjunto e Diretor de Marketing e Vendas. Ele ocupou anteriormente as funções de Diretor Geral Adjunto da companhia marítima UECC e igualmente representou Wallenius Wilhelmsen Lines no Conselho de Administração da GAL/CAT durante os últimos dois anos. Svein GREVSTADT tem uma experiência de mais de 24 anos no transporte e na logística europeia de veículos e trabalhou em estreita colaboração com os principais construtores automobilísticos.

prometemos. Necessitamos igualmente criar uma dinâmica positiva e atrativa para convencer a Renault que nós estamos prontos a elevar os desafios que nos permitirão manter-se seu fornecedor favorito. Para este propósito, a última pesquisa de satisfação mostra que nós devemos agora progredir. Eu estou persuadido pelas iniciativas tomadas na BU assim como o trabalho de nossos gerentes para intensificar nossas ligações com a Renault serão de natureza a otimizar nossa colaboração com nosso cliente principal.

Vis a vis aos outros construtores, eu estou confiante e a assinatura este ano de vários novos contratos com a Volvo Logistics, Ford, Daimler Chrysler/Smart, Land Rover e Scania são uma excelente novidade. Estes contratos contam essencialmente pela ocasião os quais nos dão a oportunidade de mostrar nossa competência. Se nós tivermos sucesso nas missões que nos foram confiadas nós estaremos aumentando nossos negócios com estes clientes. Para que compreendam, nós devemos fazer de 2004 o ano que permitirá à CAT reforçar suas aquisições, de posicionar-se estrategicamente e de ganhar os pedaços do mercado que assegurarão esta competitividade hoje e amanhã.





Luis Wilhelmi, Diretor da BU LV Alemanha / Polônia / República Tcheca apresenta os ativos de sua BU.



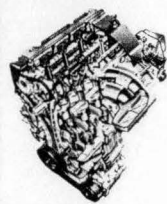
No coração da Europa, a Alemanha conquistou seu desenvolvimento internacional e diversifica suas atividades.



Guido Rheindorf, Diretor da BU LC Alemanha e Guillaume Sauzedde, Diretor da BU LC Polônia apresenta a atividade CAT dentro de seus países.



Em um mercado em pleno crescimento, as equipes polonesas estão em campo e multiplicando seus sucessos comerciais.



Honda e CAT : descubra a história de uma parceria durável.

Nº 8 MARÇO - MAIO 2004

Número Especial

# Especial Alemanha, Polônia

## Alemanha, coração da nova Europa.

Quatorze anos depois da reunificação, o nível de vida é hoje quase idêntico nos dois lados da antiga "cortina de ferro". País mais populoso da comunidade europeia, a Alemanha conta com aproximadamente 83 milhões de habitantes. Em 1999, a sede do parlamento e do governo foi transferida de Bonn para Berlim, aportando uma dinâmica nova à Capital. Nos 16 Länder (estados federais) que formam a República Federal da Alemanha, cinco são provenientes da ex. RDA.

### Sob o signo do comércio europeu

A via econômica do país é fortemente condicionada pela sua dimensão internacional, as empresas alemãs ganham quase um euro sobre três com a exportação. Mais da metade da cifra de negócios do comércio exterior é feito com os estados membros da União Europeia. O alargamento da União deverão portanto gerar lucros para a economia nacional. O setor automobilístico é o primeiro setor industrial do país. Terceiro maior produtor mundial, a Alemanha exportou em 2002 mais de 70% dos 5,12 milhões de veículos fabricados no país. A Indústria automobilística da Alemanha Ocidental investiu por volta de 3,5 bilhões de euros nos Länder alemães orientais no decorrer dos últimos anos.

## A Polônia na hora da mudança

Estado democrático de direito desde a nova constituição de 1997, a Polônia é, com seus 40 milhões de habitantes, o mais importante país a juntar-se à União Europeia em maio de 2004. Depois de ter registrado uma importante performance econômica no curso da segunda metade dos anos 90, a Polônia, às vésperas de sua integração na União Europeia, espera alcançar um segundo fôlego. Se ocorreram os efeitos benéficos relativos ao comércio exterior, "o salto dentro do mercado" há igualmente que administrar um crescimento líquido da taxa de desemprego (de + 18% em 2002). Hoje, a Polônia está buscando ter um nível de vida da U.E.,



seu PIB por habitante é inferior a 50% do nível médio dela. Ela se situa igualmente atrás dos novos participantes como a República Tcheca ou os Países Bálticos: a Lituânia (3,7 milhões de habitantes), a Letônia (2,4 milhões) e a Estônia (1,6 milhões).

### Uma economia em plena mutação.

De todos os países da Europa central e oriental, a Polônia está no topo em termos de colaboração econômica com os países da União Europeia. Após uma dezena de anos, a agricultura não ocupa mais do que 20% da população ativa, contra 30% na indústria e 50% nos serviços. A indústria automotiva local é um pólo de atividade importante. Em 2000, a venda de veículos representava 6,5% de toda a produção polonesa, segundo lugar no ranking após os produtos agroalimentares. Quase todos os grandes produtores mundiais têm fábricas na Polônia. Fiat é o segundo maior investidor do país no que refere-se ao montante total de capital investido.



# Alemanha : no coração da Europa

Implantada desde 1982 no mercado mais importante da Europa, a CAT Alemanha deve hoje enfrentar a crise que encontra-se no setor. Dentro deste contexto difícil, a filial continua a progredir tanto em termos nacionais e internacionais graças à diversificação de suas atividades e à sua posição central na Europa.

Mesmo com uma baixa de 10% em média nos volumes do mercado de logística de cargas desde o início de 2004, a BU LC continua a progredir. Ela tem conservado boas relações com a Renault, seu principal cliente. Em paralelo, a filial ganhou a confiança de grandes nomes da indústria automotiva como Daimler Chrysler ou Volkswagen. Um exemplo: desde maio de 2003, a CAT Alemanha desenvolve um serviço de expedição expressa específica para a Volkswagen: as peças de reposição recebidas às 11 horas da manhã são distribuídas às 15 horas do mesmo dia. Um sucesso que explica-se pela especialização do Grupo CAT dentro da indústria automotiva face às grandes empresas generalistas. "Ao lado dos grandes atores do mercado automotivo, os "pequenos" clientes apreciam nosso serviço personalizado e estão certos de ter confiado sua mercadoria a um prestador confiável" adiciona Franck Orth, Responsável do serviço de desenvolvimento comercial para contas regionais.

## Uma situação geográfica excepcional

A posição central da Alemanha na Europa permite a ela de desenvolver-se além de suas fronteiras com por exemplo, o lançamento no início de maio de 2004 das linhas de distribuição comuns com a Polônia. Este novo serviço oferecerá possibilidades de conexões à partir dos Países Bálticos e da República Tcheca até os países da Europa ocidental. Este crescimento é resultado de uma estreita colaboração entre as filiais europeias da divisão Logística de Cargas. "Nós estamos consequentemente prontos para propor a nossos clientes uma rede europeia de alta qualidade. Este ponto é essencial para nossa atividade futura e nossa sobrevivência dentro deste mercado tão disputado. Os clientes estão mais e mais exigentes quanto a soluções integradas paneuropeias", explica Fabrice Andréo, Responsável pelas operações internacionais na Alemanha.

## "CAT Alemanha nos abre oportunidades"

"Após 12 meses de colaboração, a escolha da CAT Alemanha se mostrou a melhor. Dentro de todos os domínios logísticos, os colaboradores da CAT agem como se fossem parte integrante da Maxx Car GmbH. Trabalhar com um grupo internacional no abre oportunidades, por exemplo, a preparação de veículos usados na Espanha, na Itália, na França, com um nível de qualidade elevada".

Benjamin Hübner, Diretor Geral da Maxx Car GmbH - Importação/revenda de veículos na Europa.

## CAT LV Alemanha : dotar-se de meios próprios

Com mais de 200.000 veículos transportados em 2003, sendo 80% da atividade da CAT Alemanha, a satisfação do cliente Renault é mais do que nunca uma prioridade. Além do mais, em um mercado alemão tão saturado, a conquista de novos volumes passa pela competitividade e qualidade dos serviços propostos. A resposta da CAT Alemanha : dotar-se de meios de transporte próprios. Este é um fator incontornável para melhor controlar os custos, melhorar a reatividade e então ser mais competitivo. Efetivamente, a atividade da CAT depende em grande parte das relações com numerosos subcontratados. Entre abril e dezembro de 2003, a Alemanha adquiriu seus primeiros 30 caminhões próprios. No final de 2004, a frota será de 70 caminhões. Hoje, os primeiros resultados estão lá. Para provar, uma cifra de negócios com clientes terceiros que dobrou em 2003.

## Volkswagen Dieburg : um cliente satisfeito

Por quais razões vocês escolheram cooperar com a CAT LC Alemanha ?



"Desde o início, a CAT nos pareceu um parceiro competente. Nós a tínhamos escolhido pois sua oferta era a mais favorável. Além disso, a excelente qualidade de sua proposta nos convenceu.

Os colaboradores da CAT mostraram-se muito reativos. Além das prestações logísticas, eles tomaram em conta nossas necessidades específicas, principalmente em termos de faturamento. Hoje, nós não voltaremos atrás em nossa escolha."

O que pensam vocês da performance da CAT ?

"A CAT é forte nas propostas e sabe responder rapidamente e de maneira eficaz às nossas solicitações, sem formalidades administrativas excessivas. Nós estamos impressionados com a reatividade da CAT face aos imprevistos e pelo aumento da satisfação de nossos clientes."

Existe para a CAT outras possibilidades de colaboração com a Volkswagen ?

"Após 12 meses de colaboração, nós julgamos os resultados como muito positivos. O engajamento dos colaboradores CAT contribui a intensificar nossa cooperação; especialmente nos propondo novos serviços logísticos. Se este engajamento continuar, a CAT poderá ter muito boas oportunidades de desenvolvimento dentro de nosso consórcio. Nós não podemos infelizmente falar por todo nosso Grupo. Mesmo assim, nós recomendamos os serviços da CAT Alemanha a todos os nossos colegas."



Da esquerda para a direita : Walter Kurpinski (Chefe de aprovisionamento e de controle de estoques do centro VW de Dieburg), Erwin Weindel e Joachim Hepper (CAT LC Alemanha). Não estão presentes na foto : Marcus Edelmann e Ulrike Schäfer do centro VW de Dieburg.



Serviços exploração e comercial da CAT LV Alemanha



Luis Wilhelmi

Diretor da B.U. LV  
Alemanha -  
República Tcheca -  
Polônia

Qual é o principal ativo da BU?

Sua situação geográfica: caminho entre a Europa ocidental e oriental, bem implantada nos países do leste Europeu. Este é um ativo importante para o Grupo CAT. Os Países Bálticos, que representam um volume de atividade muito baixo, dispõem em contrapartida de uma frota de caminhões a altura das melhores frotas francesas e têm preços muito competitivos. A entrada da Polônia, da República Tcheca e dos Países Bálticos na União Européia nos permitirá de ter uma vantagem concorrencial sobre o mercado da BU. Nós nos preparamos para este acontecimento implicando nossos futuros fornecedores para que eles estejam ao nosso lado já à partir de 1º de maio próximo, com preços atuais de mercado.

Quais são os objetivos para 2004?

A renovação do contrato com a Renault. A satisfação deste cliente particular que permite à CAT ser competitiva frente nossos outros clientes. Nós aportamos a eles um valor agregado importante: manter o cliente Renault em plena consciência. A seguir, eu penso que é muito importante diversificar nossas atividades para continuar a progredir: o contrato Renault representa 80% da atividade da CAT na Alemanha e 42% na Polônia. A solução, é desenvolver nossa frota de caminhões própria: de 30 caminhões para a totalidade da BU em 2003, com um objetivo de

## CAT Alemanha: Cifras 2003

## Logística de Cargas

- > **29** milhões de Euros de Cifra de negócios
- > **92** colaboradores
- > **13** plataformas
- > **2550** m² de área de estocagem
- > **84.166** toneladas transportadas
- > **704.213** expedições efetuadas

## Logística de Veículos

- > **31,5** milhões de Euros de Cifra de negócios
- > **31** colaboradores
- > **5** centros
- > **33.000** m² de área de estocagem
- > **247.200** veículos transportados
- > **201.800** veículos preparados

dispor de 70 caminhões na Alemanha e 30 na Polônia em 2004. Com estes meios a CAT nos permitirá, de melhor controlar nossos custos e então nosso desenvolvimento.

Alemanha e Polônia  
Dois países com perfil diferente?

Na verdade, na Alemanha, a atividade da CAT depende de subcontratados, nós não tínhamos meios de transporte próprios. Além disso, o mercado de transporte e de logística automobilística teve particularmente dificuldades no ano passado, e continua hoje inteiramente saturado. Por outro lado, o mercado polonês é dinâmico e em plena expansão. Os centros CAT estão muito competitivos: 58% de suas atividades estão dedicadas aos contratos fora Renault: Nissan, Volvo, Ford e agora Mitsubishi nos trazem confiança. Nos dois casos, se os objetivos foram ultrapassados, o mérito vem de suas equipes.

## Polônia: o bum comercial

Após sua criação em 1994, a CAT Polônia abriu-se para os Países Bálticos, a República Tcheca, assim como para a Ucrânia e a Rússia. A filial prepara-se para posicionar-se dentre as melhores condições nos novos mercados em pleno crescimento.

O ano de 2003 marcou uma virada no desenvolvimento da atividade de Logística de Veículos da filial polonesa. Efetivamente, sua cifra de negócios aumentou em 80%, para um volume de 70.000 veículos repartidos nos 3 centros do país. Em 2000, a cifra foi de 28.000 veículos para um único centro. A CAT é hoje um ator incontornável no mercado de transporte e logística polonesa. A prova disso é a multiplicidade de contratos da filial em seu território: 100% dos fluxos Volvo desde agosto de 2003 ou também 100% da Mitsubishi e Nissan desde janeiro de 2003. Quanto ao cliente Renault, ele representava 99% da cifra de negócios em 2002 e 42% no fim de

## CAT Polônia: cifras 2003

## Logística de Veículos

- > **12,5** milhões de Euros de Cifra de negócios
- dos quais **7** milhões realizados fora Renault
- > **56** colaboradores
- > **3** centros
- > **70.900** veículos transportados
- > **55.800** veículos preparados

## Logística de Cargas

- > **8,3** milhões de Euros de Cifra de negócios
- dos quais **13%** realizados com a Renault
- > **50** colaboradores
- > **5** plataformas
- > **6.500** m² de área de estocagem
- > **5.937** toneladas transportadas
- > **187.000** expedições efetuadas



2003, para um volume de veículos que aumentou em 19% neste período. Em paralelo, a CAT Polônia alcançou a diversificação de seu portfólio de clientes graças a novos projetos, como o desenvolvimento de transporte de veículos para a Rússia, um mercado de um milhão de unidades, crescendo 10% a cada ano.



### Gerenciamento e relação com clientes

A chave deste sucesso: implicação e mobilização dos 56 colaboradores frente a cada cliente, sejam quais forem os volumes que isto represente. A CAT Polônia tem tecido ligações de confiança cada vez maiores com seus clientes mas também com seus fornecedores, graças à qualidade e a regularidade dos contatos constantes com cada um. As relações com as outras filiais do Grupo CAT são também importantes, principalmente com a CAT França para o transporte de veículos para os países do leste Europeu desde sua saída das fábricas francesas.

### CAT LC Polônia: especialistas voltados para a Europa

Os recentes sucessos comerciais com a Volvo Trucks, BMW ou Toyota explicam-se pela especialização da CAT Polônia na indústria automotiva. Este posicionamento, que responde às orientações estratégicas definidas pela Divisão LC, faz da CAT Polônia uma alternativa para os transportes generalistas, mais fortes mas que têm uma especialização média desta indústria. No cotidiano, as atividades ligadas ao transporte mantêm-se dominantes (88% da cifra de negócios), o restante é repartido entre armazenagem (3%) e atividades aduaneiras (9%). Para fazer face ao aumento do nível de concorrência do mercado

e à perda da atividade aduaneira, relativa à entrada da Polônia na União Européia, a filial tem assegurada uma malha completa de seu território e um bom nível de competitividade que permite a ela de buscar seu crescimento.

### Os ingredientes do sucesso

A qualidade de suas prestações, amplamente acima da média da concorrência, explica-se por três fatores-chave. A reatividade. Os 42 colaboradores poloneses são muito implicados no funcionamento da filial no dia a dia. Eles possuem um conhecimento e uma experiência da rede e dos processos primordial para o desenvolvimento da atividade. A flexibilidade. A partir de um serviço de base como a distribuição à rede, a CAT Polônia oferece o que mais necessita o cliente: expedição durante o dia ou à noite, em lotes ou fracionados, com ou sem tracking, gestão do retorno, de um parque de embalagens...

as variantes são numerosas. Além disso, adaptam do seu know-how desenvolvido com a indústria automotiva aos outros setores que têm necessidades similares, a CAT está tornando-se um líder na distribuição de peças de reposição de motores de manutenção na Polônia, principalmente para a Still, Jungheinrich ou BT (Grupo Toyota). Enfim, a antecipação. Um bom conhecimento do mercado permite à CAT Polônia otimizar permanentemente os esquemas de transporte, a capacidade da rede e seus custos. "Os colaboradores estão muito implicados na vida e no desenvolvimento da empresa. Há orgulho em trabalhar para um grupo internacional como o Grupo CAT. Resultado: o ambiente de trabalho é realmente excelente." Piotr Chmielewski, Responsável Desenvolvimento Comercial

### Sinergias com os parceiros

A colaboração entre a CAT Polônia e a TNT Automotive Logistics Polônia foi reforçada em 2003. Ela utiliza a rede da CAT para as contas de seus principais clientes, Fiat e Iveco principalmente.



Departamento de Desenvolvimento da Wallenius Wilhelmsen, a Toyota Europa confiou à CAT a distribuição de peças de reposição na Polônia, a partir de outubro de 2004.

Outra performance, outra colaboração. Graças à coordenação comercial com o Sr. Tadashi Akimoto, do



**Guido Rheindorf**  
Diretor da Business Unit  
Logística de Cargas Alemanha



**Guillaume Sauzedde**  
Diretor da Business Unit  
Logística de Cargas Polônia

Quais foram os eventos marcantes no ano de 2003?

**G. Rheindorf:** 2003 foi para nós um ano de retorno à lucratividade. Eu citaria duas razões maiores para isso: principalmente, graças à melhoria dos processos de compras e de produção, nós aumentamos nossa margem operacional em 3,9%. Graças também a nossos esforços para nos adaptar às necessidades dos novos clientes, Volkswagen e Daimler Chrysler, por exemplo.

**G. Sauzedde:** Afora o forte desenvolvimento das atividades de distribuição e frete, o ano de 2003 foi marcado pelo relançamento da atividade de armazenagem, para a BMW principalmente. A gestão com sucesso desde março de 2003 de um armazém para este cliente abriu novas perspectivas. Tendo também nossa colaboração com a TNT Automotive Logistics Polônia que recorreu à rede CAT para as contas de seus clientes.

Quais são os principais projetos da BU para 2004?

**G. Rheindorf:** continuar a desenvolver nossas atividades com clientes terceiros, principalmente com a BMW, Daimler Chrysler e Volkswagen, a eles propondo serviços de qualidade. Com a Renault, que é instalada dentro de nossos locais desde o início de 2004, nós realizamos uma campanha de qualidade sob medida afim de desenvolver sinergias e continuar a satisfazê-los. Eu penso que o único meio de progredirmos mesmo com a baixa de 10% dos volumes de mercado desde o início de 2004 é o de sermos os melhores.

**G. Sauzedde:** Necessitamos adaptar nossa rede à alta atividade gerada também por nossos clientes existentes como pelos novos que estão entrando. Toyota Europa e Fiat, que serão integradas em 2004, representam os dois quase o mercado automotivo de terceiros poloneses. Concretamente, isto significa o crescimento dos centros existentes e a abertura de novos assim como uma revisão de nossos esquemas de transporte. Enfim, a entrada da Polônia na União Européia nos fará perder a atividade aduaneira, uma fonte de receita e uma vantagem concorrencial. Por outro lado, eu creio que a extensão de nossa rede até os Países Bálticos nos oferecerá novas oportunidades.



### Uma parceria durável

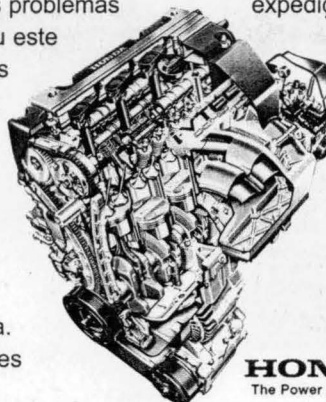
"A Honda e a CAT Alemanha trabalham juntas a mais de 10 anos. As boas relações que nós desenvolvemos nos facilitou nossa escolha já que nós tínhamos procurado um parceiro de logística de cargas na Polônia

para os embarques desde nosso centro em Viena. Nossa colaboração com a CAT Polônia começou então em 1998 com a expedição de peças de reposição aos 50 concessionários na Polônia. Os prazos de transporte de Viena aos entrepostos CAT eram de 3 a 4 dias. No início de 2000, nossa nova filosofia comercial nos impôs prazos os mais curtos possíveis e uma qualidade

de serviço irretocável. Nós então juntos determinamos as necessidades do mercado. Mesmo com os problemas que foram impostos, a CAT Polônia aceitou este desafio ao nosso lado. Hoje, nossos prazos de expedição são de 24 h. para Varsóvia e de 48 h para o resto do país. A qualidade do serviço CAT é acima de nossas exigências: o número de reclamações formuladas pelos nossos concessionários foi reduzido em 80% entre 2000 e 2004. A CAT Polônia é hoje um dos melhores fornecedores de serviços da Honda Europa. "Nossa estratégia: fornecer a nossos clientes os melhores serviços na Polônia.

Para a Honda, isto significa reduzir os prazos de expedição de 48 para 24h entre seu entreposto em Viena e as concessionárias Honda, onde estejam elas situadas na Polónia. Isto será feito a partir de 1º de maio próximo."

Andrzej Pietrzak,  
Responsável do departamento  
de transporte da CAT Polónia.



**HONDA**  
The Power of Dreams



# Logística de Cargas

(seqüência da página 1)

vamente, nós decidimos conduzir o processo em dois momentos. Uma primeira etapa concerne a reorganização das Business units na Alemanha, Espanha, França e Portugal até o primeiro semestre de 2004. Esta fase que consiste em separar juridicamente as atividades de LV e LC nestes quatro primeiros países nos aportará a experiência necessária para lançar nossa segunda fase. Planificaremos e prepararemos então as filiais locais na Áustria, Benelux, Itália, Polônia, Eslovênia e Suíça a partir do segundo semestre de 2004.

## Quais as mudanças para os funcionários?

Reorganizada, a atividade LC mantém-se uma atividade do Grupo CAT. Não há então nenhuma mudança para a totalidade dos colaboradores LC. Com eu tenho o hábito de repetir para minha equipe, se eu fui favorável a este processo, é porque ele é lógico com nossa vontade de consolidar uma unidade para nossa Divisão à nível europeu. A reorganização é uma etapa que prepara o futuro da Logística de Cargas e eu os manterei pessoalmente informados sobre seu desenvolvimento".

Vittorio Battaglia,

## Uma solução para crescer juntos

"Para realizar esta estratégia de liderança para o mercado de automóveis e valorizar ainda mais o remarcável trabalho de reestruturação realizado por estas equipes desde 2001, a Divisão Logística de Cargas (LC) necessitará de um parceiro forte. Uma nova empresa capaz de aportar tamanho, investimentos e a cobertura europeia que hoje fazem falta. Para que ela prepare-se com a realização desta operação e que ela facilite com o tempo o desenvolvimento, a reorganização é hoje uma etapa positiva para a Divisão LC. Necessita-se igualmente ver o benefício para a Divisão Logística de Veículos (LV) e para as funções Suporte que, à luz de um perímetro doravante claramente definido entre as duas atividades, poderá melhor ajustar seus papéis, responsabilidades e investimentos. A reorganização oferece então um novo elo ao Grupo para inserir-se dentro da estratégia de desenvolvimento participado por nossos acionistas. Enfim, e eu tenho posto a este espírito de continuidade dentro dos valores da CAT, o processo de reorganização permitirá possuir a melhor colaboração entre as duas entidades. Ela foi muito intensa no ano que passou e eu sei que posso contar com os dois diretores de Divisão para continuar dentro deste caminho".

Sverker OHRN  
Diretor Geral do Grupo CAT

## Referência

## Quais são os sistemas nos nossos centros?

Aguardando realizar uma escolha que engajará a CAT para seu futuro, veja um status das linhas de solução informáticas em uso pelos nossos centros.

No interior do programa Le Link, o domínio Centro estuda a totalidade das operações realizadas por um centro com o objetivo de lhes fornecer o melhor nível de performance. Em termos de sistemas de informação (SI), esta otimização passa pela resposta a quatro grandes colunas. Sincronizar o SI com as operações físicas, dar ferramentas a todos os processos com um SI homogêneo, obter a traçabilidade nos veículos e operações e finalmente dotar-se de ferramentas de pilotagem e performance. Com caderno de encargos assim definido, as equipes do LINK irão pesquisar as melhores soluções informáticas.

## Testar todos os pilotos

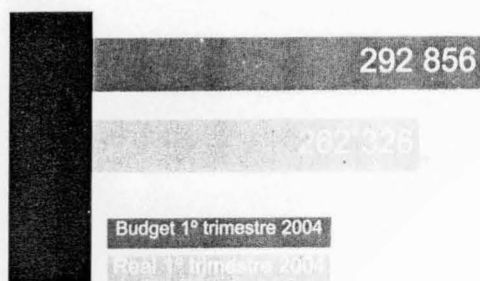
No decorrer dos últimos meses, dois aproachs foram escolhidos: a pesquisa de soluções já comercializadas no mercado ou o desenvolvimento de um sistema totalmente novo. A primeira tem a vantagem de ser rápida a ser desenvolvida mas demanda ser complementada pelas especificidades e pelo know-how da CAT. Quanto à segunda, ela oferece uma solução sob medida mas requer uma carga de desenvolvimento muito importante, o que faz com que o Link avalie sua realização offshore (país com custo de

desenvolvimento reduzido). Face ao custo global do projeto do centro SI e aos prazos requisitados, uma terceira hipótese foi visualizada, que consiste em dividir o projeto de uma forma que desenvolvam-se prioritariamente as funções que tornarão os centros mais produtivos.

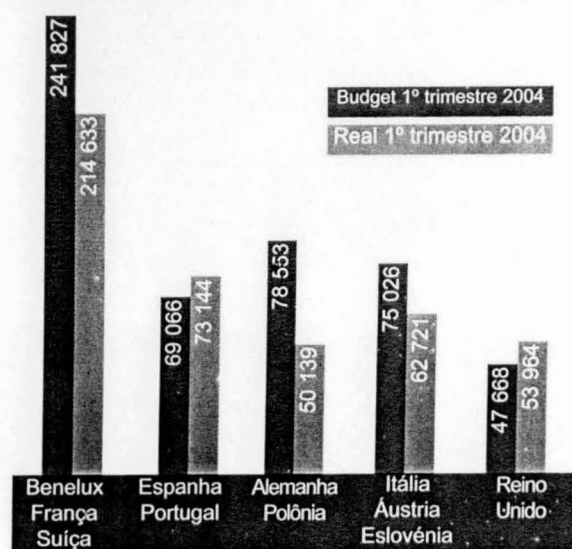
## As funções que fazem a diferença

Tomando em conta as atividades imperativas três funções foram identificadas. Para propor serviços mais complexos a nossos clientes e melhorar a qualidade das prestações, a implantação de uma gestão informatizada dos ateliers impõe-se como prioritárias. Outra passagem obrigatória, um sistema de otimização da distribuição capilar de maneira a ser mais percebido vis a vis da rede automotiva. Finalmente, o desenvolvimento de terminais informáticos móveis aportarão eficácia para ligar diretamente as operações físicas com o sistema de informação do centro. Hoje, os experts do Link estão avaliando todas as soluções informáticas possíveis para os centros. Os critérios de timing da implantação, de custos e de eficácia conduzirão agora a CAT e seus acionistas a arbitrar entre os projetos e escolher os que serão lançados em 2004.

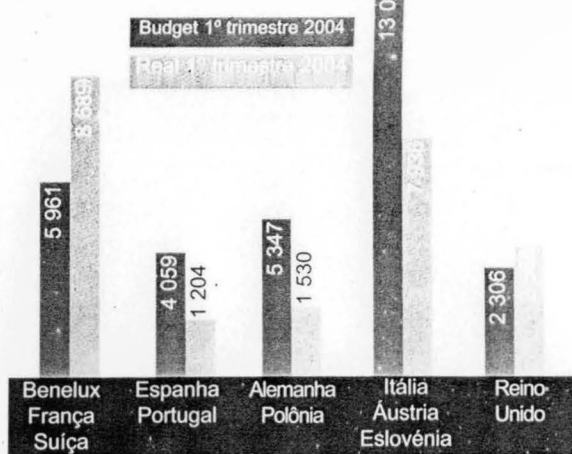
## Veículos Renault movimentados na Europa



## Veículos Renault distribuídos na Europa

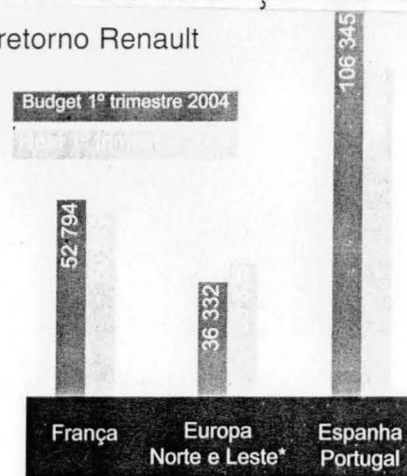


## Veículos todas as marcas preparados



## Toneladas transportadas ao fim de março de 2004

Fora retorno Renault



\* Alemanha, Áustria, Benelux, Itália, Polônia, Eslovênia.



# Os novos compradores

Em 2003, o Grupo CAT gastou 580 milhões de euros nas compras de transporte de Logística de Veículos. Uma cifra vertiginosa que explica porque a área de compras é primordial para nossa empresa.

## FICHA TÉCNICA

### Missão:

- Aplicar uma política de fornecedores com destino aos compradores das BU.
- Gerenciar as compras dos produtos genéricos para todo o Grupo CAT.

### Recursos:

- 1 Diretora Estratégia de Compras,
- 2 experts Estratégia de Compras,
- 1 expert Marketing, Compras e Sourcing,
- 1 Responsável Área SEM Le Link.

### Perímetro:

Europa

### Da esquerda para a Direita

Jean-Christophe Rozner,  
Virginie Dubois, Franck Landa,  
Valéria Thomassin, Didier Pubert.



"Uma compra não é um contrato com o melhor custo, é além de tudo um engajamento recíproco" afirma Valéria Thomassin, diretora Estratégia de Compras. Quando, como o Grupo CAT, privilegiamos um funcionamento sem meios de transporte próprio, a gestão das relações com os fornecedores deve tornar-se uma força. "Gerenciar um prestador, é buscar uma abordagem de engajamento dentro de um diálogo que permite assegurar para ambas as partes que nós vamos trabalhar juntos".

**Estabelecer um diálogo sobre bases sólidas**  
"A história da Direção Estratégia de Compras após junho de 2003, tem acima de tudo a vontade de fazer repousar a atividade sobre fundações sólidas e comuns para todas as BU, nos afirma Valéria Thomassin. É importante que nós falemos a mesma língua entre nós e com os fornecedores, isto porque nós temos parametrizado todos nossos documentos (compras, contratos, condições gerais, licitações)". E porque no trabalho de comprador não improvisa-se, os 8 responsáveis de compras das BU receberam uma formação para utilizar nas melhores condições todas as novas ferramentas.

### O que muda na base

Para a Diretora Estratégia de Compras, "é primordial avaliar então assegurar nossas relações com nossos fornecedores". Em todas as BU, um trabalho muito importante é realizado pelos compradores para referenciar todos nossos prestadores. "A saúde financeira de uma

empresa, o lugar que nós ocuparemos dentro de seu portfolio de clientes fazem parte dos critérios que permitem aos compradores de avaliar um fornecedor" precisa Valéria Thomassin. Desde que o prestador responda às necessidade do Grupo CAT, um acordo é então concluído sob a forma de um contrato renovável todos os anos. "Eu tenho paralelamente, através da assinatura de um Acordo de Serviços entre BU, clarificado as regras de compras entre os países, precisa Valéria Thomassin. De fato, nos últimos 6 meses nós temos transformado nossos métodos para estar prontos a desenvolver nossa estratégia em 2004".

### A integração de nossos fornecedores

"Em função do Grupo CAT ter a necessidade dos melhores fornecedores para fazer viver e desenvolver sua atividade, nossa estratégia visa a integrá-los plenamente na vida de nossa empresa. Isto significa, por exemplo, associá-los a nossa política de qualidade ou aos novos projetos mas também acompanhá-los dentro de seus planos de progresso, sublinha Valéria Thomassin. O trabalho do comprador toma toda esta dimensão dentro desta relação de confiança que se instaura com o fornecedor dentro do objetivo de tornar-se mais produtivo. É esta colaboração rentável para as duas partes que estrutura nosso desenvolvimento e nos fornecerá, em breve, graças ao Link, nos apoiar sobre sistemas de informação de maior performance" conclui Valéria Thomassin.

## QUIZZ-CAT

## PERGUNTAS SÉRIE NO. 6

Respondendo ao Quizz, você poderá fazer parte dos 5 ganhadores de um atlas de fotos Arthus Bertrand. Bravo a Camélia Pierre, Teresita Oyen, Carole Weill, Alan Capp e Alain Danion que ganharam a série no. 5. Mais informações na intranet/comunica-

1/ A Alemanha tem fronteiras com:

- ☐ Áustria ☐ França ☐ Polônia
- ☐ Bélgica ☐ Luxemburgo ☐ Rep. Tcheca
- ☐ Dinamarca ☐ Países Baixos ☐ Suíça

2/ Dentre estas pessoas ilustres, qual não é polonês?

- ☐ Joseph Conrad
- ☐ Igor Stravinski
- ☐ Frédéric Chopin

3/ Emil Zatopek, o célebre corredor tcheco era também conhecido como:

- ☐ o cronômetro
- ☐ a locomotiva
- ☐ o invencível

4/ Qual desses países não figura como Países Bálticos?

- ☐ Estônia ☐ Lituânia
- ☐ Letônia ☐ Moldávia

5/ O célebre cineasta polonês Roman Polanski realizou os filmes seguintes:

- ☐ Rosemary's Baby
- ☐ Chinatown
- ☐ Funny Face

6/ Qual é o nome do presidente da república alemã?

- ☐ Johannes Rau
- ☐ Helmut Kohl
- ☐ Gerhard Schroeder

7/ Qual desses grupos de rock é alemão?

- ☐ AC/DC
- ☐ Scorpion
- ☐ Kiss

8/ A corôa é uma moeda utilizada na:

- ☐ Estônia ☐ Polônia
- ☐ Rep. Tcheca ☐ Dinamarca

9/ Qual equipamento específico possui a LV na Polônia?

- ☐ Uma máquina para salgar
- ☐ Um portal para descongelamento
- ☐ Um veículo de pátio 4X4

10/ Desde 01 de março de 2004 a Comunidade Européia conta com cerca de:

- ☐ 380 milhões de habitantes
- ☐ 430 milhões de habitantes
- ☐ 450 milhões de habitantes



Enviar ao Serviço de Comunicações:  
Tel : (33 1) 01 41 03 71 14

Sobrenome: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Direção/Divisão/BU: \_\_\_\_\_

Localização Geográfica: \_\_\_\_\_